الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إعداد الطالبة:

دحماني زهيرة

تحت إشراف:

د/ علي زيان محند واعمر

لجنة المناقشة:

د/ أحمد واعمر مجيد	أستاذ محاضر قسم « أ »	جامعة بومرداس	رئيسا
د/ علي زيان محند واعمر	أستاذ محاضر قسم « أ »	جامعة بومرداس	مشرفا
د/ بوفجي عبد الوهاب	أستاذ محاضر قسم « أ »	جامعة بومرداس	ممتحنا
د/ أونيس عبد المجيد	أستاذ محاضر قسم « أ »	جامعة التكوين المتواصل	ممتحنا
د/ حوشين كمال	أستاذ محاضر قسم « ب »	جامعة بومرداس	ممتحنا

السنة الجامعية: 2010/2009


بسم الله الرحمن الرحيم



الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع هذا إلى:

- من وعيت على الدنيا فوجدتها أمامي، من نطقت باسمها قبل نطق و كتابة حروف إسمي من زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت ليّ السند و النبراس و نور عيني، من أوقدت في قلبي الحنان و بعثت من أجل راحتي، أمي الغالية حفظها الله؛
- أبي الغالي الذي لم يبخل عليّا بأي شيء أحتاجه، حفظه الله و أدامه لي سندا أستمد منه العزم و القوة؛
- إلى كل أخواتي و أزواجهن و أولادهن، كما لا أنسى أختاي وردة و نزيهة و خطيبيها؛
- إلى أخي محمد و زوجته و الصغيرين ياسين و شهرزاد؛
- إلى إخوتي عبد الحليم؛ ناصر و لوصيف؛
- إلى كل الأهل و الأقارب صغيرا و كبيرا؛
- إلى زميلتي و حبيبتي الغالية فريال؛
- إلى كل من جمعتني بهم المحبة و الصداقة و الأخوة بمقاعد الدراسة و خاصة طلبة القسم الخاص/ إدارة أعمال؛
- إلى كل زملائي و زميلاتي في طور ما بعد التدّرج و خاصة طلبة تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أخص بالذكر الزميلات: أمينة، شهرزاد، دليلة و لامية؛
- إلى أخواتي بالغرفة بالإقامة الجامعية المختلطة: زميلتي و أختي أسماء، نادية، فازية و فهيمة؛
- إلى كل من علّمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام الذين رافقوني في جميع أطوار التعليم من الإبتدائي إلى ما بعد التدرج؛
- إلى كل زملائي و زميلاتي من الطفولة إلى الجامعة؛

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة مجهوداتي؛



بسم الله الرحمان الرحيم

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "
النمل-19-

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعني إلاّ أن أحمد الله عز و جلّ على إمداده لي بالقوة و الصبر على مواصلة هذا البحث و إتمامه، والصلاة والسلام على معدن جميع الخيرات الظاهرة و الباطنة سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الطيبين الطاهرين.

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر:

الأستاذ علي زيان محند واعمر الذي تكّرم بالإشراف على هذا البحث إذ كان للبحث نورا تسير على ضوئه خطواته و ذلك بالنظر إلى سعة صدره و حكمة توجيهاته القيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من أعانني على إنجاز هذا البحث من بعض المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة التطبيقية و أخص بالذكر المدير العام لمؤسسة بلهادي و بعض العاملين معه أمثال ياسين، محمد، أمينة و نعيمة...

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري الخالص إلى مدير مؤسسة AMPMECA-IND على حسن تعاونه معنا، كما لا أنسى أن أشكر كل من أعانني في إنجاز هذا البحث بالشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح و أخص بالذكر السيدة فائزة، السكرتيرة نعيمة و شهيرة...

إلى كل من لم يسعفني الحظ على ذكر أسمائهم أتقدم بالشكر الجزيل.

بارك الله فيكم جميعا.

zahira

ملخص.

تعتبر مركزية السلطة و الإشراف المباشر من طرف المالك- المسيّر- في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كثوابت رئيسية في تنظيم هذه المؤسسات، لكن هذه الخصائص تبقى محدودة في تحقيقها للتنسيق و التكيّف السريع للمؤسسة مع محيطها، بالشكل الذي يقود بالنهاية إلى أنّ النسق التنظيمي في هذا النوع من المؤسسات يتمحور حول مفهوم الثقافة، هذه الأخيرة التي تتأثر و بصفة خاصة بالمالك – المسيّر للمؤسسة بطريقة تمكّن من القول أنّ الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتكافىء مع التوجهات الثقافية لمالكيها- مسيّريها.

إنّ أهم ما يميّز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو بساطة هيكلها التنظيمي، كما أنّ مالك- مسيّر- هذا النوع من المؤسسات قبل كل شيء هو ذلك الشخص الذي يعمل على جمع و تنظيم مختلف الوسائل و الكفاءات الضرورية لتحقيق حاجات المؤسسة، إذ يتوجّب عليه أن يضع تحت تصرف المؤسسة كل كفاءاته و معارفه و ذلك من أجل تحقيق أحسن تنظيم للمؤسسة و كذا ضمان تحقيق نموها و إستمراريتها، كما يتوجب عليه خلق محيط سليم يقوم على علاقات صلبة ، قيم معينة و إعداد أهداف محسوسة وفق إستراتيجية تقود إلى تطوّر المؤسسة.

Résumé .

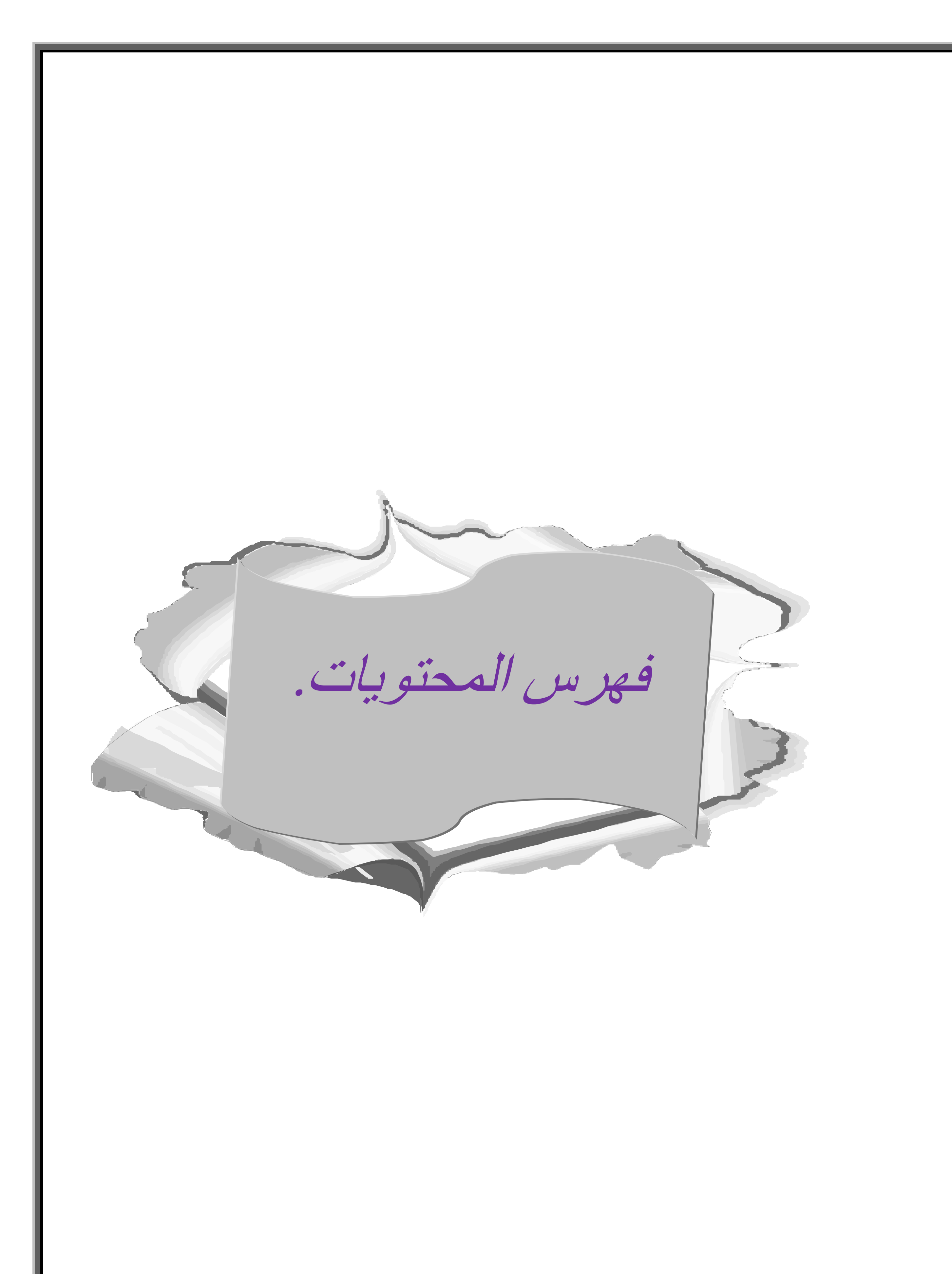
la centralisation du pouvoir et la supervision directe qu'exerce le dirigeant-propriétaire, sont comme on le sait les paramètres fondamentaux de la structure de la PME et en conséquence celle-ci reste limitée à sa plus simple expression, facilitant ainsi la coordination et l'adaptation rapide de l'entreprise, de façon, que finalement l'ordre organisationnel repose pratiquement sur la culture, mais cet dernière dans le cas des PME , est le reflet du propriétaire-dirigeant, car à partir de sa position, celui-ci se convertit en un acteur influent de sa création et de sa consolidation, de façon que le thème de la culture organisationnelle de la PME est équivalent à l'orientation de son propriétaire-dirigeant.

ce qui caractérise la PME, c'est tout simplement sa structure organisationnelle et surtout son propriétaire- dirigeant qui est avant tout un individu qui anticipe un besoin, assemble et organise les outils et les compétences nécessaires pour satisfaire ce besoin, il est obligé de mettre en place tout son savoir-faire, ses connaissances, ses initiatives pour la bonne organisation de l'entreprise et pour assurer une croissance et une continuité fonctionnelle, il doit être créateur d'un environnement sain basé sur des relation solides, des valeurs certaines et établir des objectifs concrets selon une stratégie qui mène le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise.

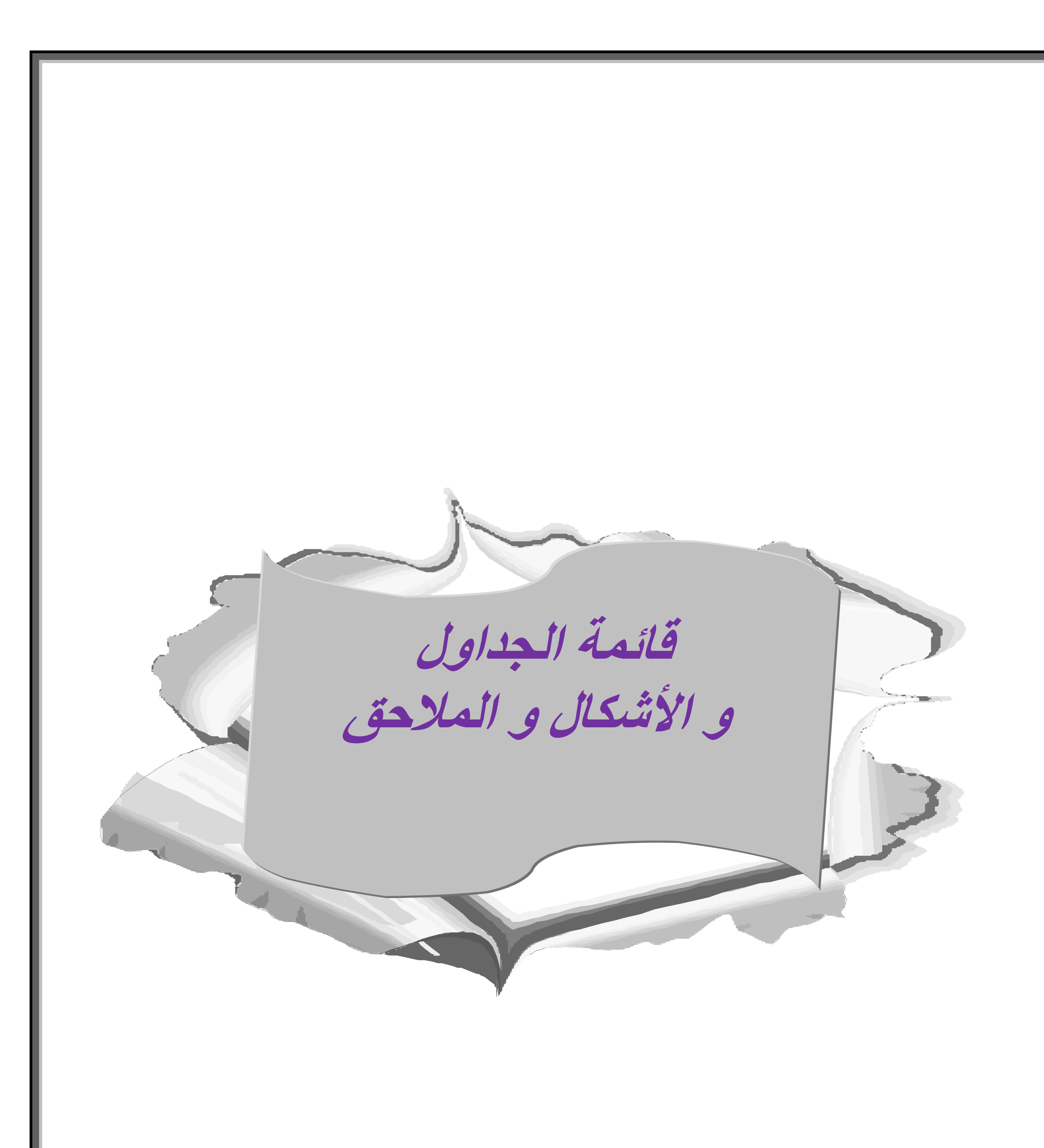
Abstract .

the centralization of the capacity and the direct supervision that the leader-owner exerts, are as it is known the fundamental parameters of the structure of SME and consequently this one remains limited to its simpler expression, thus facilitating coordination and the fast adaptation of the company, way, than finally the organizational order practically rests on the culture, but the latter in the case of SME, is the reflection of the owner-leader, because starting from its position, this one is converted into an influential actor of its creation and its consolidation, so that the topic of the organizational culture of SME is equivalent to the orientation of sound.

what characterizes SME, it is quite simply its organizational structure and especially its directing owner who is before a whole individual who anticipates a need, assembles and organizes the tools and competences necessary to satisfy this need, it is obliged to set up all his know-how, his knowledge, his initiatives for the good organization of the company and to ensure a growth and a functional continuity, it must be a creator of a healthy environment based on relation solids, values unquestionable and establish concrete objectives according to a strategy which carries out the correct operation and the development of the company.


فهرس المحتويات.

الفصل الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسة، دراسة ثلاث حالات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية


قائمة الجداول
و الأشكال و الملاحق

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

قائمة الملاحق.


المقدمة العامة

المقدمة العامة.

يركز أغلب العلماء السلوكيون وخاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة و دورها في تكوين شخصية الإنسان و قيمه و دوافعه و ميولا ته و اتجاهاته، ذلك انطلاقا من أنها مستودع متراكم من عدة أشياء منها المعارف و المعتقدات و القيم و الفنون، فالثقافة إذن هي ظاهرة إنسانية كما أنّها أيضا اجتماعية إذ لكل مجتمع ثقافة خاصة به تتميز في خصائصها و سماتها عن ثقافات مجتمعات أخرى من حيث اللغة و الدين و النظرة للمرأة والنظرة للوقت و للتغيير وللعمل...

باعتبار المؤسسة تنظيما اجتماعيا يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون داخله بقيمهم و دوافعهم و مبادئهم و اتجاهاتهم المختلفة و المستمدة من سمات المجتمعات المنتمين إليها، فإنّ هذا التفاعل و مع مرور الوقت تتبّلور عنه مجموعة أخرى من القيم و العادات و المعتقدات و قواعد السلوك و المعايير التي تحتكم لها المجموعة بالإضافة إلى التصورات الذهنية التي يبنيها الأفراد عن مؤسستهم، فكل هذا يندرج تحت ما يصطلح عليه **بالثقافة التنظيمية،** هذا المصطلح الذي دخل ضمن مفردات المناجمنت في الآونة الأخيرة ليلحق بذلك كلمة ثقافة بكلمة مؤسسة، كما أنه أصبح يشكل أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا سيما بعد التطوّر والتحوّل الذي شهدته هذه الأخيرة فترة بداية التسعينات أين اعتبرت كمدخل إستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، ذلك التطوّر الذي عكس الإدراك بقيمة المورد البشري في المؤسسة، و ما النجاحات التي حققتها الصناعة اليابانية مقارنة بنظيراتها إلاّ خير دليل على ذلك، حيث أظهرت المؤسسات اليابانية قدرتها العالية على المنافسة و التميّز و ذلك لاهتمامها باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تنمية العلاقات الوظيفية المبنية أساسا على الولاء و هذا ما يعكس مكانة و أهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فإدارة المؤسسة هي ليست مجرد نظم وفق قوانين و إنّما هي عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ و السلوكيات و المفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم و التقاليد و المعتقدات و الاتجاهات و المثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال هي ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات.

بالإضافة إلى تغيّر الكثير من المفاهيم الإدارية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين- من التركيز على الإنتاج إلى التوّجه بالتسويق و من التركيز على الجمهور الخارجي فقط إلى التركيز على الجمهور الداخلي أيضا و من الإهتمام برأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري- فقد مسّت التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسات هيكل هذه الأخيرة أيضا، حيث ظهر توّجه جديد مغزاه إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم بعد أن كان الاهتمام منصّبا على تشييد المؤسسات الكبيرة فقط فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم هي تلك التنظيمات الإجتماعية التي تمتلك و تدار في العادة

بشكل مستقل سواء من طرف مالك واحد أو عائلة واحدة إذ أنّ أغلب هذه المؤسسات تظهر بشكل مؤسسات عائلية، و ما يميّز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على العموم مقارنة بنظيراتها الكبيرة الحجم هو قلة حجم مبيعاتها السنوي و قلة عدد العاملين فيها إضافة إلى محدودية قدراتها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، لكن ما يجمع بين جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها هو أنّه لا توجد مؤسسة مهما كانت صغيرة أم كبيرة عائلية أم غير عائلية تخلو من ثقافة تنظيمية معينة تكون لها خصوصيتها المتطابقة مع خصوصية كل نوع من المؤسسات، هذا و كما تقوم جميع المؤسسات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها فلكل منها هدف أو مجموعة من الأهداف تسعي لتحقيقها، لكن قد تنجح بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها من نمو و توّسع و نجاح في دخول أسواق جديدة و إنتاج منتجات جديدة بما يؤدي إلى بقائها و استمرارها، في حين تتعثر أخرى في تحقيق ذلك مما يؤدي بها إلى الإفلاس و الخروج من دنيا الأعمال و قد يكون من النوعين الأول و الثاني مؤسستين تنشطان في نفس المجال و تتعرضان لنفس القيود البيئية و تتاح لهما نفس الفرص و تنتجان نفس المنتج و لكن تنجح واحدة وتفشل أخرى.

بناء على ما سبق تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل للثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا في دعم نموها و استمراريتها؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية هي:

1. ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟
2. ماذا نقصد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم؟ و ما هو مفهوم المؤسسة العائلية منها؟
3. ما هي طبيعة الثقافة السائدة على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية منها و غير العائلية؟
4. ما هي مكانة الثقافة التنظيمية عند المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية؟

فرضيات البحث.

سيتم بناء هذا البحث على الفرضية الجوهرية التالية:

توجد علاقة موجبة الإتجاه بين قوة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم و بين نمو هذه المؤسسات.

و تتفرع إلى فرضيتن فرعيتين هما:

1. ثقافة المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة الحجم تستمد بصفة أساسية من قيم و اتجاهات المالك- المسيّر- للمؤسسة؛
2. تتأثر قوة الثقافة على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية بمدى تضامن و اجتماع أفراد العائلة و باقي أفراد المؤسسة حول نفس القيم و المعتقدات، هذه الأخيرة التي تنبع بصفة أساسية من ثقافة العائلة المالكة للمؤسسة.

أهمية البحث.

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية و الفائدة العملية من القيام بهذا البحث حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

- ✓ إنّ موضوع الثقافة التنظيمية هو موضوع حديث النشأة، كما أنّه ينصّب على الأبعاد الإجتماعية و الثقافية و السيكولوجية للمؤسسة و التي ما يزال الإهتمام بها مهمّشا و خصوصا عند المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي بثقافة المؤسسة في اعتبارها محركا أساسيا لنجاح و نمو المؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك أعضاء المؤسسة كما تستخدم كأداة إدارية لتحسين مخرجاتها الإقتصادية ، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج و تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها؛
- ✓ الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية عامة و الصغيرة و المتوسطة الحجم منها على وجه الخصوص، هذا الوضع الذي يستدعي رد الاعتبار للمورد البشري و العمل على صياغة أهداف و استراتيجيات هذه المؤسسات و بناء هياكلها بما يتلاءم مع مميزاتها الثقافية.

أهداف البحث.

سنسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة لدرجة اعتبارها كمحدد لنموها؛
- ✓ التعرف على طبيعة الثقافات السائدة على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم العائلية منها و غير العائلية و كشف هذه الحقيقة عند بعض المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج البحث بما يساعد على تحديد ثقافة تدّعم نمو و استمرارية المؤسسات.

أسباب و مبررات اختيار الموضوع.

أسباب ذاتية:

- ✓ تساؤلنا الدائم عن الموت المبّكر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ كون موضوع البحث لم يطرح سابقا تحت نفس العنوان؛
- ✓ رغبتنا في التوصل إلى نتائج تضيف لبنة جديدة إلى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بموضوع ثقافة المؤسسة و الذي لم يأخذ حقه من البحث و الدراسة.

أسباب موضوعية:

- ✓ على حسب إطلاعي لاحظت أن هناك نقص في البحوث التي تربط بين الجانبين الإجتماعي و الإقتصادي؛
- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و الصغيرة و المتوسطة الحجم منها بصفة خاصة بأهمية المورد البشري فيها، إذ أن إهمال هذا المورد على مستوى المؤسسة يساهم في تصنيف الجزائر ضمن الدول المتخلفة رغم غناها بالموارد الطبيعية.

منهجية البحث.

1. المنهج المتبع:

لقد فرضت علينا طبيعة الموضوع التنويع في المناهج المستخدمة لمعالجته و التوصل إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليته المطروحة، حيث اعتمدنا في الجانب النظري للبحث على المنهجين **المنهج الوصفي و المنهج التحليلي** ، إذ سمح لنا المنهج الوصفي ب وصف الثقافة التنظيمية من جميع جوانبها و أبعادها، كما استعنا به في تحديد مفهوم و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم بصفة

عامة و مفهوم و خصائص المؤسسات العائلية منها على وجه الخصوص، أما **المنهج التحليلي** فكان لنا معينا في محاولة تحليل العلاقة بين ثقافة هذه المؤسسات و بين نموها.

أمّا في الجانب التطبيقي للبحث فاعتمدنا على منهج دراسة حالة و الذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث على واقع بعض المؤسسات الجزائرية مركّزين في ذلك على ثلاث حالات متباينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

2. أسلوب جمع البيانات.

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مختلف المصادر المكتبية و الإلكترونية في بلورة الإطار النظري الخاص به، كما تم الإعتماد على المقابلات الشخصية و الإستبانة في جمع البيانات الخاصة بالموضوع في جانبه التطبيقي و ذلك بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه.

حدود البحث.

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا بما يلي:

1. الحدود الموضوعية.

سنركز من خلال هذا البحث على توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية من حيث التعريف بها و بخصائصها وعناصرها و مصادر نشأتها في المؤسسة دون التفصيل و التحليل في هذه المصادر، ثم سنسقط هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم العائلية منها و غير العائلية دون التفصيل أيضا في شؤون الخلافة الإدارية في المؤسسات العائلية، كما سنركز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية في هذا النوع من المؤسسات و بين نموها دون الدخول في تفصيل علاقة الثقافة بالمتغيرات الأخرى في المؤسسة.

2. الحدود المكانية.

سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على ثلاث نماذج من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، منها نموذجين عن المؤسسات غير العائلية و نموذج واحد يعبر عن المؤسسات العائلية، هذا من جهة و من جهة ثانية تتباين هذه النماذج بين المؤسسات الصغيرة الحجم و المتوسطة الحجم كما تتباين بين الملكية الخاصة و الملكية التي تتجذر من القطاع العام إضافة إلى اختلافات أخرى و تمثلت هذه النماذج في كل من:

- ✓ مؤسسة "EURL Afric Moules Plastimeca Industrie" الكائنة بمنطقة نشاط 151 بالدار البيضاء- الجزائر، هذه المؤسسة صغيرة الحجم و ذات ملكية خاصة؛
- ✓ مؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة " الكائنة بمدينة بود واو – بومرداس، هي مؤسسة متوسطة الحجم و أصبحت ذات ملكية خاصة منذ عامين فقط؛
- ✓ الشركة " ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " الكائن مقرها الرئيسي ببومرداس، هي مؤسسة متوسطة الحجم و تمثل النموذج المعبّر عن المؤسسة العائلية.

الحدود الزمنية.

بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول إلى نتائج و استنتاجات واضحة لها فضلنا دراسة و تحليل الفترة الزمنية المقدرة بإثنى عشرة سنة الأخيرة من حياة المؤسسات المختارة للدراسة، ذلك لأنّ ثقافة المؤسسة هي دالة في الزمن فلظهور ملامحها على مستوى المؤسسة بشكل واضح تحتاج إلى وقت معتبر، هذا من جهة و من جهة أخرى فقد تمكّنا من الحصول على البيانات اللازمة للبحث من مؤسسات الدراسة خلال فترات مختلفة ثم حاولنا توحيد الفترة بالنسبة لجميع الحالات فكانت الفترة الملمة للجميع هي الفترة الممتدة من سنة 1998 إلى غاية 2009.

الدراسات السابقة.

حسب إطلاعنا حول هذا الموضوع اكتشفنا أنّه كانت هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولته و لكن من زوايا تختلف عن الزاوية التي نريد دراستها حول موضوع الثقافة التنظيمية و أهم هذه الدراسات ما يلي:

- ✓ هناك دراسة للطالبة ***سليمة سلام*** تحت عنوان **"ثقافة المؤسسة و التغيير "** و هي مذكرة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير من جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي ،سنة 2004/2003، حيث تعرضت هذه الدراسة لثقافة المؤسسة و كل ما يتعلق بها من محددات و مستويات و فوائد و كذا علاقة الثقافة بالإدارة في المؤسسة، كما تناولت جانب التغيير في ثقافة المؤسسة و ركّزت على دور الإدارة في إحداث التغيير الثقافي الناجح و أهمية تغيير العناصر الثقافية للمؤسسة و للفرد، هذا بالإضافة إلى تعرض الباحثة إلى بعض الخصوصيات الثقافية للمؤسسة الجزائرية و موقعها من التغيير المنشود و نجاحه؛

- ✓ دراسة للطالبة ***شبابحة عائشة*** تحت عنوان "**إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة**" و هي مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2007/2006، هذه الدراسة ركزت على تحليل أهم المداخل لإحداث التغيير التنظيمي مثل: التطوير التنظيمي، الجودة الشاملة و إعادة الهندسة كما حاولت تكييف ثقافة المنظمة مع التغيير التنظيمي و أسقطت ذلك على حالة مؤسسة جزائرية و هي مؤسسة **سونلغاز** مديرية التوزيع بالأغواط؛
- ✓ كما أنّ هناك دراسة للطالبة ***شيكاوي سهام*** تحت عنوان "**الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء** " و هي مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، سنة 2007/2006 حيث اقتصرت هذه الدراسة على التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية و كيفية تأثيرها على سلوكيات و قيم و اتجاهات الأفراد و ذلك لتحسين مستويات الأداء بالمنظمة؛
- ✓ هناك أيضا دراسة للطالب ***لهواري السعيد*** تحت عنوان "**محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة نظرية و تطبيقية** " و هي مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات من جامعة بومرداس سنة 2007/2006، حيث ركزت هذه الدراسة على أربعة محددات أساسية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي: صاحب المؤسسة (تكوينه العام و مدى تحفزه للنمو و كفاءته في التسيير)، خصائص المؤسسة (الحجم و العمر)، الإستراتيجية و المحيط و لم تتعرض هذه الدراسة إلى تأثير الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات على نموها.

<u>صعوبات البحث.</u>

لكل عمل صعوبات تعترض سبيله فتمثلت أهم الصعوبات و العراقيل التي اعترضت بحثنا هذا فيما يلي:

- ✓ صعوبة تجسيد و دراسة الموضوع في حد ذاته لكونه يتعلق بمكونات غير ملموسة و معقدة كالسلوكيات، القيم، المعتقدات و الاتجاهات، هذه المفاهيم التي تحتاج لدراستها إلى إلمام واسع و بمجموعة من العلوم منها العلوم الإجتماعية، النفسية... ؛
- ✓ جهل أغلب العاملين و إن لم نقل كلهم بالمؤسسات محل الدراسة بمفهوم ثقافة المؤسسة و غرابة المصطلح لديهم، الشيء الذي صعب من مهمتنا في الدراسة الميدانية و خاصة بانعدام المؤطرين في هذه المؤسسات.

المصطلحات المفتاحية الواردة في البحث.

من أجل إزالة أي التباسات في استخدام بعض المصطلحات المهمة في البحث، دعت الضرورة إلى توضيحها منذ البداية مع الإشارة إلى المصطلحات التي استخدمناها بشكل مترادف كما يلي:

- ✓ لقد استخدمنا مصطلح ثقافة المؤسسة كمصطلح مترادف مع مصطلح الثقافة التنظيمية أو ما يعرف أحيانا بشخصية أو إيديولوجية أو هوية المؤسسة؛
- ✓ كما فضلنا استخدام مصطلح مؤسسة بدلا من مصطلح منظمة و هذا لأن الدراسة ستنصب في أغلبها على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لكن في الجزء التطبيقي اضطررنا أحيانا لاستخدام مصطلح شركة، ذلك لأنه من بين المؤسسات محل الدراسة كانت هناك " **الشركة ذم م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح** "، كما أشرنا في بعض الأحيان إلى مصطلح منشأة؛
- ✓ استخدمنا أيضا و بشكل مترادف مصطلحات مثل: المدير، صاحب المؤسسة، المالك، المسيّر و كذا مصطلح المقاول، فكلها مصطلحات كانت تحمل معنى واحد في هذا البحث؛
- ✓ كما لم نفرق بين مصطلحات أخرى مثل: مصطلح العمال، العاملين، الأفراد، المستخدمين و الموظفين و أعضاء المؤسسة.

و فيما يلي توضيح معاني بعض المصطلحات:

الثقافة: هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه.

التنظيمية: يعرف التنظيم من عدة نواحي، أبرزها على أنّه كيان معنوي مستقل وهو عملية إدارية، كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسستهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء فيها.

السلوك التنظيمي: هو ما يتعلق بدراسة سلوكيات و اتجاهات و أداء الأفراد في المؤسسة و علاقاتهم التبادلية و تأثيراتهم على البيئة و تأثرهم بها.

القيم: هي اعتقادات ثابتة نسبيا تتجسد بأنماط محددة من السلوك، كما أنها معايير يعتمد عليها في الحكم على ما هو خطأ أو صواب.

المعتقدات: هي مجموعة من القيم تحدد ما هو مقبول و ما هو مرفوض و تساعد على توجيه السلوك.

التوجهات: هي تلك المواقف النفسية للفرد اتجاه إحدى القيم و المعايير السائدة.

المناجمنت: و يقصد بها دراسة سلوك الفرد في المؤسسة، كما لها آفاقين حيث أنها مصطلح يهتم بالأفراد و بالوسائل التقنية في نفس الوقت.

تقسيمات البحث.

للإجابة على تساؤلات البحث و اختبار الفرضيات المقترحة حولها، دعت الحاجة إلى تقسيمه إلى جانبين جانب نظري و آخر تطبيقي، اشتمل الجانب النظري على فصلين أساسيين أمّا الجانب التطبيقي فاقتصر على فصل واحد، و قد سبقت هذه الفصول الثلاثة مقدمة عامة كما تلتهم خاتمة عامة لخّصت أهم النتائج المتحصل عليها في جميع جوانب البحث و كذا أهم التوصيات و الإقتراحات حوله.

لقد ورد الفصل الأول تحت عنوان " **ماهية الثقافة التنظيمية** " حيث بدأناه بتحديد مفهوم الثقافة و خصائصها و انتقلنا بعدها إلى تأريخ و تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، مصادرها مظاهرها و مؤشراتها على مستوى المؤسسة، إضافة إلى تحديد وظائف الثقافة التنظيمية و عرض مختلف تصنيفاتها حسب باحثي هذا المجال.

أمّا الفصل الثاني فجاء تحت عنوان " **الثقافة التنظيمية كمحدد لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** " حيث تناول هذا الفصل تحديد مفهوم كل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة و كذا مفهوم المؤسسات العائلية كجزء منها ،إضافة إلى تحديد خصائص و ميزات هذه المؤسسات و التعرض إلى أهم المشاكل التي يمكن أن تعترض سبيل عملها، كما تناول الفصل تحديد بعض العوامل التي من شأنها التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ليتم التركيز في آخره على تحديد العلاقة بين ثقافة هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية و غير العائلية و بين نموها.

أمّا عن الفصل الثالث فورد تحت عنوان " **تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسة، دراسة ثلاث حالات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية** " حيث ابتدأناه بعرض المنهجية المتبعة في جمع و تحليل البيانات في هذا الجزء من البحث، بعدها تعرضنا إلى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة من حيث تقديم لمحة تاريخية عن كل منها، نشاطاتها، إمكانياتها و هياكلها التنظيمية، هذا بالإضافة إلى دراسة بعض المؤشرات الدالة على وضعية هذه المؤسسات اتجاه النمو و خاصة وضعية رقم الأعمال السنوي و تطور الطاقة البشرية بها، و أخيرا قمنا بتحليل بيانات المقابلات الشخصية التي أجريناها مع المدراء العامين في المؤسسات محل الدراسة و كذا التفريغ الإحصائي و التحليل لبيانات الإستبيان الذي تم توزيعه على عينات مسحوبة عشوائيا من أفراد هذه المؤسسات و من ثم استخلاص النتائج.

الفصل الأول



تمهيد الفصل الأول :

تتسّم المؤسسات شأنها في ذلك شأن الأفراد بأنّ لها شخصيات معينة و هو ما يسمى في الأدب الإداري **بالثقافة التنظيمية** ، هذا المصطلح الذي برز بوضوح في سنوات الثمانينات – من القرن العشرين- و هو يتمحور حول منظومة المعاني ، القيم ، المعتقدات ، الأعراف و الرموز و الممارسات التي تتطوّر و تستقر مع مرور الزمن و تصبح سمة خاصة للمؤسسة ، بحيث تخلق فهما و معنا مشتركا بين أعضائها ، و لمؤسسي المؤسسة الأوائل دورا مهما في تشكيل هذه الثقافة بأقوالهم و ممارساتهم ، هذا كما تترسّخ و تتعزز ثقافة المؤسسة بعدة آليات أخرى منها ما هو رسمي كجهود التأقلم الاجتماعي و ممارسات الإدارة العليا و منها ما هو غير رسمي يستند على الحكايات و الطقوس و الرموز و اللغة المتداولة في المؤسسة .

كما يساعد وجود ثقافة قوية للمؤسسة في تحقيق أفضل اندماج و اتّساق فيها داخليا و أفضل مواكبة و تكيّف مع تطورات و تغيرات بيئتها خارجيا.

المبحث الأول: مفهومي الثقافة و الثقافة التنظيمية.

انطلاقا من تعريف الثقافة على أنّها تلك القدرات و العادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع، و بحكم أنّ المؤسسة تنظيم اجتماعي تنشط و تتفاعل في مجتمع ما فهي أيضا تكتسب الثقافة الخاصة بها و هو ما يصطلح عليه بالثقافة التنظيمية و التي تعني مجموعة القيم و المعتقدات و الأعراف و التوّقعات التنظيمية التي تسهم في إيجاد اتّفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف العامة للمؤسسة ، كما تجعلها تتفّرد بسمات و خصائص ثقافية تميّزها عن غيرها من المؤسسات و هذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة.

الثقافة مفهوم واسع و ذو جوانب متعددة ، عرف عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها و تختلف في أخرى و من هذه التعاريف يمكن استخراج مجموعة من الخصائص تميّز الثقافة.

1- تعريف الثقافة.

من الناحية اللغوية ارتبط مفهوم الثقافة بمعنى التقويم و التهذيب و هي بذلك عبارة عن نسيج من المعرفة و المعتقدات و القيم و أنماط التفكير و السلوك[1].

إنّ هذا التعريف العام للثقافة لم يمنع عدة باحثين من تقديم تعاريف أكثر تحديدا **فالأنثروبولوجيين***[*] اقترحوا تعاريف مختلفة للثقافة و من أولاها نجد تعريف الأنثروبولوجي **E.TAYLOR** إذ يعتبر الثقافة بأنّها[2] " ذلك الكل المرّكب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".

من خلال التعريف السابق نلاحظ أنّ الثقافة هي أي شيء يتعلّمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة.

---

[1] مصطفى عشوي ، "**الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية** " ، دراسة مقدمة للملتقى الدولي **الثقافة و التسيير** ، ديوان المطبوعات الجامعية، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 29/28 نوفمبر 1992، ص : 272.

[*] **الأنثروبولوجيين** هم المهتمين بعلم الأنثروبولوجيا و هو علم يدرس الإنسان من حيث هو كائن ميتافيزيقي و اجتماعي ، أحمد زكي بدري ، **معجم** مصطلحات العلوم الاجتماعية – انجليزي ، فرنسي ، عربي- بيروت، مكتبة لبنان، 1993، ص: 93 .

نقلا عن : شيكاوي سهام ، " **الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة ، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء** " ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، فرع تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007 ، ص : 4.

[2] Adler Nancy, **"Comportement Organisationnel Une Approche Multiculturelle"**, les éditions Reynald Goulet INC, Canada, 1994, p 16.

من أبرز التعاريف التي قدمها العلماء للثقافة بعد تايلور " **TAYLOR**" والذين أضافوا و عدّلوا في تعريفه السابق ، نجد لدى العالم **"wallace"** " والاس" أنّ الثقافة هي [1] : " أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأنّ استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة ".

هذا و كما يعرّف قاموس **"RAMDOM"** الثقافة على أنّها [2]: "طرق و أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس و يتم توارثها من جيل إلى جيل "

و من بين أكثر تعاريف الثقافة شيوعا و أقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين تعريف " كوفايرون " **"F. KOVAIRON** " و الذي يرى [3] : " أنّها تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوّره الإجتماعي و تجربته التاريخية، و هي تعبّرعن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي ".

من خلال التعاريف الواردة أعلاه نخلص إلى أنّ الثقافة ضرورية لحياة و بقاء الجماعة التي هي بحاجة إلى أن تكون منظمة، بمعنى أنّها تملك قواعد تقود تصرفات أعضائها و توجد حلولا لصراعاتها الداخلية فالثقافة تميّز بين التصرفات المسموحة و الممنوعة منها، حيث تظهر كرابطة اجتماعية انطلاقا منها تشكّل الجماعة هويتها[4].

بجملة موجزة الثقافة هي إنجازات الإنسان التي يعبّر بها من خلال حياته و طرقه في التفكير و السلوك و العمل، و التي تأتي نتاجا لتفاعله مع الطبيعة و مع غيره من البشر.

كما تجدّر الإشارة إلى أنّ الثقافة العامة تتفاوت من بيئة إلى أخرى، و من فئة اجتماعية إلى أخرى داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في مؤسسة واحدة، و إذا كانت الثقافة تتفاوت من بيئة إلى أخرى فإنّها أيضا قابلة للتعديل و التحويل بمرور الزمن نتيجة ظهور الإختراعات أو الإستعارة من ثقافة أخرى[5].

---

[1] ناصر دادي عدون،" **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي**"، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 107.

[2] عبد المعطي محمد عسّاف، "**السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة** ، دار زهران، عمان، 1994، ص: 126.نقلا عن: محمود سلمان العميان،" **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**" ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 309.

[3] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

[4] Foglierini – Carneiro, " **organisation et gestion des entreprises**", **la conception moderne du management**, 3ème édition, édition AENGDE DUNOD, paris, 1995, p: 272.

[5] عبد الحفيظ مقدم،" **المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية**" ، دراسة مقدمة للملتقى الدولي، " **الثقافة و التسيير** " ، ديوان المطبوعات الجامعية معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 29/28 نوفمبر 1992، ص : 17.

كما نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنّها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية و هي[1]:

- القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد؛
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
- القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

2- خصائص الثقافة.

إنّ التعاريف المنتقاة السابقة مكنّت من استخراج عدد من الخصائص الظاهرة و المستترة للثقافة و منها[2]:

2-1: الثقافة إنسانية و اجتماعية.

ذلك باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق* أي هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكّر و ينتج أفكار و يصنع أدوات يستطيع من خلالها التكيّف مع ظروف الطبيعة و التحكم فيها بفضل إختراعاته و استغلاله إيّاها، كما أنّه ترك نتاجا فكريا، قانونيا و فنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به سواء من أجل تنظيم نفسه إقتصاديا و سياسيا في مجتمعات متميّزة بأنماطها و قيّمها الثقافية أو من أجل الإستهلاك المباشر و التكوين و غيره.

2-2: الثقافة مكتسبة.

تكتسب الثقافة من خلال التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة و قد تكتسب في المدرسة و العمل و عندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزءا من سلوكه كما أنّه من خلال الثقافة نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم[3].

2-3: الثقافة متشابهة الشكل و متنوعة المضمون.

عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم و الشعوب مهما اختلفت درجة نموّها أو تخلّفها، و مهما اختلفت تصنيفاتها و الأسس المستعملة في ذلك، فإنّه يمكن وجود أنظمة متشابهة مثل: نظام الأكل و الملبس، نظام الأسرة و غيرها من الأنظمة التي تتميز بها و في كل الحالات فإنّ هناك ثلاث قطاعات للثقافة هي:

- القطاع المادي؛
- القطاع الاجتماعي؛
- القطاع الفكري أو الرمزي.

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.
[2] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 107-109.
* معني النطق في التعريف الأرسطوطاليسي هو **الفكر و اللغة**.
[3] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

و لا يوجد تباين في وجهات نظر الباحثين الأنثربولوجيين حول الأنماط أو الأنظمة الثقافية من حيث الشكل في جميع الثقافات الإنسانية العالمية والتي يحددها العالم "**ويسلر**" كالتالي :

- اللغة؛
- العناصر و المركبات الثقافية مثل: عادات الطعام، المسكن، أدوات الإنتاج...
- الفن بمختلف أنواعه و أشكاله، الأساطير و المعارف العلمية؛
- المعتقدات الدينية المختلفة، الأسرة و النظم الاجتماعية كأشكال الزواج، احتفالات موسمية؛
- الملكية: عقارية، قيمة الأشياء؛
- السلطة، النظام السياسي، القانون، وسائل الربح.

إذا كانت هذه العناصر من ناحية الشكل غير مختلفة في مختلف المجتمعات، إلاّ أنّها من ناحية المضمون تختلف باختلاف مكوناتها فمثلا: القيم العربية الإسلامية مختلفة في كثير من الجوانب عن القيم الغربية، و يكون لذلك أثرا على مضمونها لدى المجتمعين في مختلف أنماطها.

2-4: الثقافة متواصلة و متغيرة باستمرار.

تتغير الأنماط الثقافية باستمرار و هذا التغيّر يختلف في سرعته و بطئه حسب درجة نمو المجتمعات و كبرها و انفتاحها على ثقافات أخرى، و هذا التغيّر يكون في مجموعة حلقات متواصلة و متوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع.

2-5: الثقافة عملية رضاء نفسي.

تعتبر الثقافة عملية رضاء نفسي و ذلك أنّها تشبع حاجات الإنسان و تريح النفس و ترضي الضمير لأنها تشعره بأنّه مقبولا في جماعته[1].

هذا و لعّل مستوى تبلوّر ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلوّر ووضوح الثقافة على مستوى المؤسسة في هذا المجتمع أو ذاك ، إذ لا يمكن عزل المؤسسة كنسق اجتماعي حي عن محيطها المادي و الإجتماعي و ما يسود فيه من قيم و معايير سلوكية و ما يتوفر فيه من مصادر للطاقة بأشكالها المتعددة و المتنوعة.

[1] حسين حريم ،" **السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات**" ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 1997 ، ص : 444.

و لعّل تبلوّر الإطار الكلي في أذهان الباحثين الغربيين خاصة ، هو ما دفع السيكولوجيين الغربيين إلى الاهتمام بما يعرف " **بالثقافة التنظيمية** " أو " **ثقافة المؤسسة** " دون الدخول في متاهات تحديد المفاهيم من منطلقات إديولوجية مختلفة[1] و هو ما سنوضحه في النقاط الآتية .

المطلب الثاني: ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية و أسباب بروزه.

تعود بدايات الحديث عن وجود شخصية أو ثقافة خاصة بالمؤسسة إلى سنوات الثلاثينات من القرن العشرين، أين سادت مدرسة العلاقات الإنسانية كمرحلة من مراحل تطور نظريات التنظيم ، لكن مفهوم الثقافة التنظيمية لم يبرز بصفة رسمية إلاّ في سنوات الثمانينات من نفس القرن.

1- الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية:

تعود الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية إلى سنوات الثلاثينات - من القرن العشرين- حيث تحدث " إلتون مايو " "**I. MAYO, 1933**" و كذا منظرو مدرسة العلاقات الإنسانية عن ما يعرف ب " **النظام الإجتماعي غير العقلاني** " "**système social irrationnel**" و ذلك كتعبير عن العلاقات و الروابط السائدة بين الأفراد أثناء العمل[2].

بعد ذلك و في سنة 1938 ظهرت أعمال الباحث " سيستر برنارد " "**C.Bernard**" و التي افترض من خلالها وجود شخصية خاصة بالمؤسسة، كما اعتبر أنّ مسيري المؤسسة هم المسؤولون عن وضع القيم الأساسية لها[3].

في سنوات الخمسينات و تحديدا سنة 1951 ظهر بكندا مصطلح " ثقافة المؤسسة " من خلال أعمال الباحث "**Elliot Jaques**" و الذي قدّم تعريفا لثقافة المؤسسة إذ اعتبرها " كنمط للتفكير المشترك تساعد على إرساء نظام للعادات و الروابط الإجتماعية المشتركة بين أعضاء المؤسسة"[4].

و فيما بين سنوات السبعينات و الثمانينات - من القرن العشرين دائما – برز هذا المصطلح بصفة رسمية و خاصة **بالو م أ** حيث بدأ العلماء السلوكيون و روّا د التنظير في اعتماد مدخل جديد للتحليل و هو مدخل الثقافة التنظيمية، فقد بدأ يظهر هذا المفهوم بصورة واضحة و متكررة في مطبوعات و أبحاث

---

[1] مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

[2] Jean – Pierre Jardel," **L'apport de l'anthropologie à la GRH**", Revue Française de Gestion, N°415, décembre, 2000, p: 23.

[3] Pierre Morin, Eric Delavallée, **" le management à l'écoute du sociologue"**, édition d'organisation, paris, 2000, p: 41.

نقلا عن: شيكاوي سهام، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

[4] José Allouche, Philippe Bernoux et al, **" Encyclopédie des Ressources Humaines "**, Vuibert, paris, 2005, p:339.

معاهد و مؤسسات الإدارة منذ سنة 1971 و منذ ذلك الوقت لم يتوقف هذا المفهوم عن الظهور ليشمل إنتشاره مختلف أنحاء العالم.

2- أسباب بروز مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد برز هذا المفهوم خصوصا في سنوات الثمانينات و هناك ثلاثة أسباب رئيسية لذلك [1]:

2-1: المعجزة التي حققتها المؤسسات اليابانية و التي تبنّت مبادئ تسييرية ظهرت مختلفة تماما عن المبادئ التسييرية الغربية، كما ظهرت أيضا في هذا الإطار نظرية مميّزة أصبحت معروفة في الو م أ تسمى " **نظرية Z** " للثقافة التنظيمية، حيث تشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة و ذلك أنّه خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن العشرين شاعت المقارنات بين الثقافات التنظيمية الأمريكية و اليابانية و قد أشارت تلك المقارنات في الإنتاجية آنذاك إلى أنّ نمط الإدارة اليابانية كان أكثر تفوّقا من الأنماط الأمريكية، الشيء الذي شجّع مديرين أمريكيين على تبني ممارسات مختارة للإدارة اليابانية و نذكر على سبيل المثال مؤسسات مثل : **" كوداك "** ، **" بروكتر آند جامبل " و " هيوليت باكارد "** و التي سعت لنسخ أو نقل خصائص نظرية Z [2].

2-2: النجاحات التي حققتها بعض الكتب مثل كتاب " **le prix de l'excellence** " للكاتبين " **Peter et Waterman** " أو كتاب "**l'entreprise du 3ème Type**" للكاتبين "**Archier et Sérieyx**" حيث بيّن هذين الكتابين نجاحات إدارية كثيرة و ذلك بوجود بعض القيم الثقافية.

2-3: أمّا السبب الثالث فيتمثل في تلك الصعوبات التي عرفتها الإدارة بالوسائل التقليدية و في محيط شديد المنافسة، و من ثمّ ضرورة البحث عن أشياء ووسائل أخرى.

من هنا يجّرنا الحديث عن الثقافة التنظيمية، من حيث مفهومها كشعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المؤسسة معبّرا عن قيم و معتقدات تؤثر في طريقة تفكيرهم و تفسيرهم للأحداث في بيئة العمل كما تسهم في توجيه سلوكياتهم [3].

---

[1] Pascal Laurent, François Bouard, **" Economie d'entreprise"**, édition d'organisation, paris, 1997, p: 239.

[2] أحمد سيد مصطفى، **" إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة "**، بدون دار نشر، بدون بلد، 2000، ص ص: 117، 118.

[3] المرجع السابق، ص:421.

المطلب الثالث: مفهوم الثقافة التنظيمية.

مهما اختلف حجم المؤسسة فهي تتكون من مجموعة من الأفراد ذوي ثقافات مختلفة، سواء كانت وطنية أو إقليمية، و لضمان اندماجهم في ظل هذا التنوّع الثقافي تكون المؤسسة بحاجة إلى خلق هوية جماعية تصبح كعلامة مميّزة لجميع أعضائها.

1- المقاربتين النظامية و الأنثروبولوجية لثقافة المؤسسة.

قبل التعرّض إلى أهم التعاريف التي تمّ سردها حول مفهوم الثقافة التنظيمية، تجدر الإشارة أولا إلى أنّ أبحاث و تطبيقات سنوات الثمانينات حول مفهوم ثقافة المؤسسة أظهرت مقاربتين مختلفتين لها.

1-1: المقاربة النظامية "l'approche systémique ".

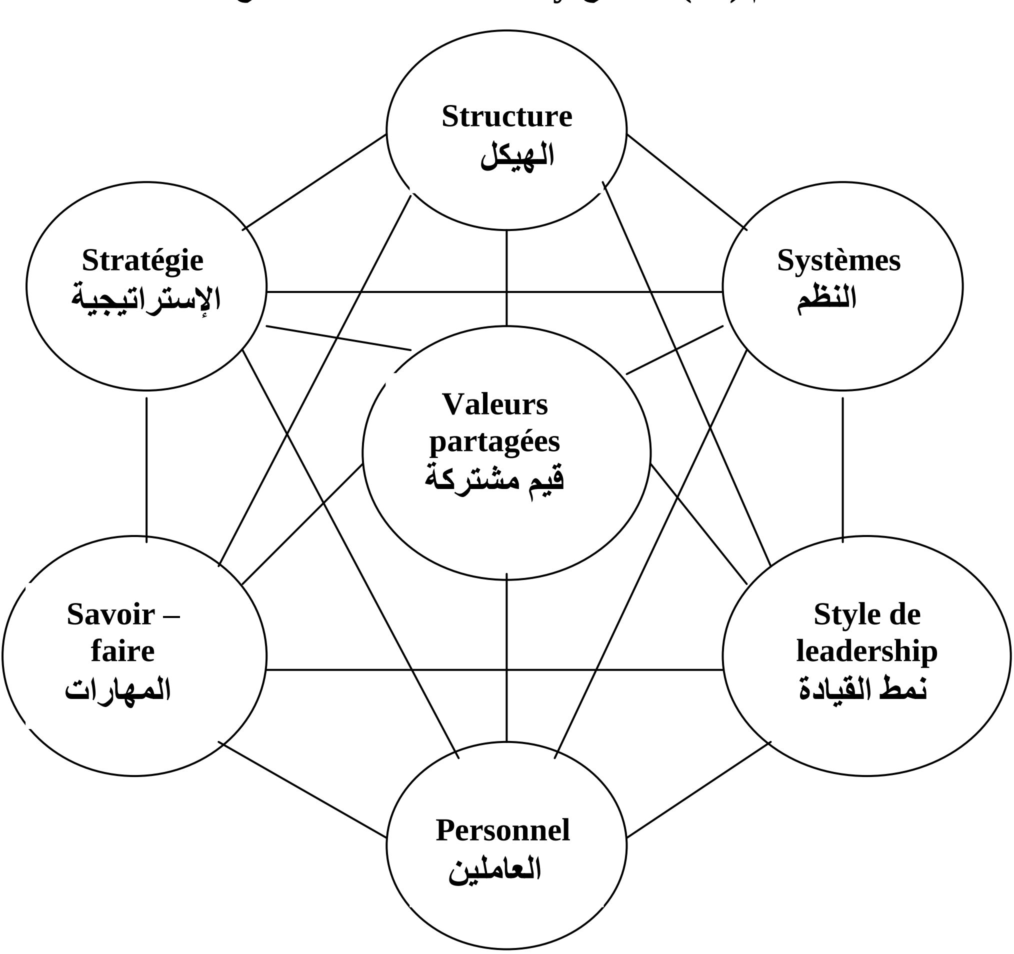
هي تلك المقاربة التي تعتبر الثقافة كمتغير من متغيّرات التسيير [1] أو كنظام فرعي داخلي في المؤسسة يسمح لأعضائها بالتكيّف مع محيطها، و في هذا المعنى **"المؤسسة لها ثقافة "**[2] و عليه فالمؤسسة مثلما تملك الهياكل و أنظمة المراقبة و الأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويّتها ، و يتلخص ذلك في نموذج **McKinsey** للسبعة S للمؤسسة، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية و التي تتوسطه ما بين ست متغيرات أخرى محيطة بها و تتفاعل معها كما هو موضح في الشكل رقم (01) الآتي :

---

[1] Pascal Laurent, François Bouard, OP- CIT, p: 241.

[2] Detrie Jean – Pierre,"STRATEGOR:" **Politique générale de l'entreprise, stratégie, structure, décision identité"**, Donod, paris, 1997, p: 470.

الشكل رقم (01): نموذج McKinsey للسبعة مفاتيح للمؤسسة.



La Source: Thomas Peter, Robert Waterman**, "le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises"**, Dunod, paris, 1983, p: 32.

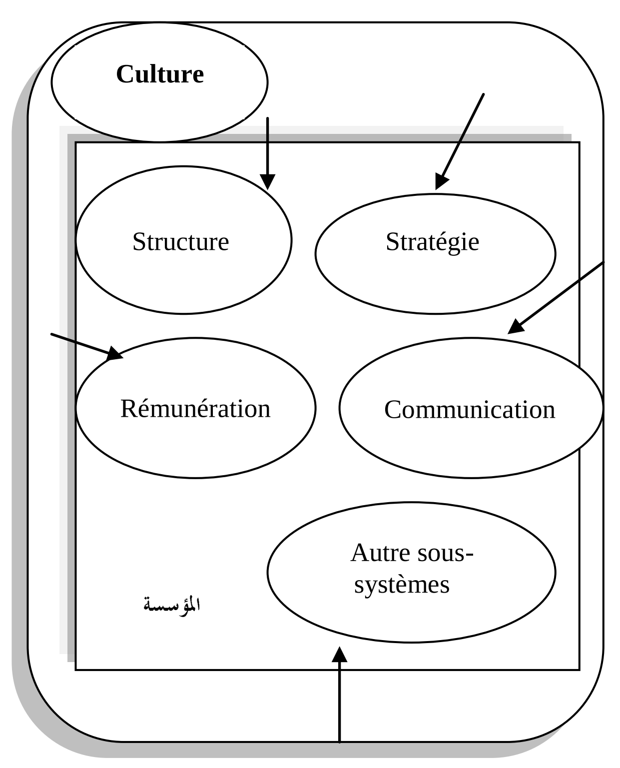
2-1: المقاربة الأنثروبولوجية.

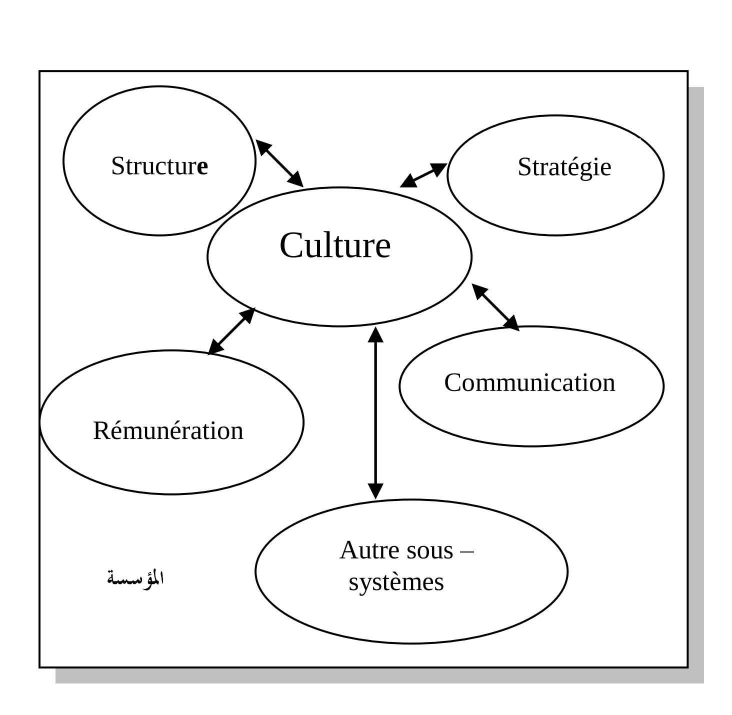
هي تلك المقاربة التي ترى المؤسسة و " كأنّها ثقافة "[1] ، بمعنى أنّ الكل هو ثقافة في المؤسسة و الكل له معنى ثقافي مثلا: الإستراتيجية في المؤسسة هي ليست نتيجة خيار عقلاني فحسب و لكنها عبارة عن قيم ثقافية[2].

يمكن توضيح هتين المقاربتين من خلال الشكل التالي :

[1] Detrie Jean- pierre, LOC-CIT.
[2] Pascal Laurent, François Bouard, OP- CIT, p: 242.

الشكل رقم (02): المقاربة النظامية و المقاربة الأنثروبولوجية لثقافة المؤسسة.





المؤسسة هي ثقافة **المؤسسة لها ثقافة**

La source: Idem.

للتمييز بين هتين المقاربتين تعتبر الثقافة كمتغير عملياتي في المقاربة الأولى (المقاربة النظامية) كما تشكّل مصدرا لأداء المؤسسة خاصة أنّه يمكن إدارتها كباقي المتغيرات مثلا : يمكن تغييرها مثل تغيير الإستراتيجية أو تغيير الهيكل التنظيمي.

أمّا من خلال المقاربة الثانية فالثقافة هي متغير وصفي محض لا يمكن إثباته أو كشفه و ذلك لأنه يحيط بكل جوانب المؤسسة[1]، كما أنّ هذه المقاربة الأخيرة أعطت مدخلا لحركية النظام الإجتماعي بكل تعقيداته و هو ما يقود إلى ما يعرف " **بهوية المؤسسة** " " **l'identité de l'entreprise** "[2].

إذا ركّزنا على المقاربة النظامية و اعتبرنا الثقافة كنظام فرعي في المؤسسة، فنجد أنّه و بالإضافة إلى التنظيم الرسمي الذي يتكون من مجموعات الوظائف و العلاقات و الهيكلية ، يوجد تنظيم غير رسمي يتمثل في مجموعة القواعد و الإجراءات و العلاقات غير الرسمية و التي تساعد في تشكيل اتجاهات و سلوكيات العاملين و استجاباتهم للمواقف المختلفة و مع تبلوّر هذه الإتجاهات و الأنماط السلوكية و سيطرتها على أسلوب أداء العمل، يمكن القول بوجود ملامح للثقافة التنظيمية.

---

[1] Ibid, p p: 242, 243.
[2] Detrie Jean- pierre, LOC- CIT.

2- تعريف الثقافة التنظيمية.

إنّ عبارة الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة في نظريات التنظيم هي مستعارة من علم الإنسان و لذا فإنّ التعاريف المختلفة التي قدمها الكتّاب و الباحثون لها و التي سنذكر بعضا منها لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة من وجهة نظر مفكري و كتّاب علم الإنسان، يقول " **Gibson** " و زملاؤه بأنه حينما نتحدث عن ثقافة المؤسسة فإننا نعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع[1].

لقد تعددت التعاريف التي قدّمت للثقافة التنظيمية و نذكر منها ما يلي :

- فبالنسبة ل "**pettigrews, 1979** " فإن[2] " الثقافة التنظيمية للمؤسسة تظهر و تتجلى في الرموز التالية : اللغة ، الطقوس ، الأساطير و الهندسة المعمارية " كما تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال الممارسات التنظيمية و معايير السلوك المرتبطة بها و هي الفكرة التي أكّدها " **Schwariz et Davis, 1981** " و اللّذان إستخلصا مبادئ الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الممارسات التنظيمية: كالتوظيف التكوين، نظام الحوافز، نسق الأهداف التنظيمية و العلاقات مع الزبائن و المنافسين...

- من بين التعاريف المعبّرة بوضوح و شمولية عن مفهوم الثقافة التنظيمية هو التعريف الذي قدمه " **Edgar Schein, 1986**" في كتابه " **الثقافة التنظيمية و القيادة** " حيث يقول أن ثقافة المؤسسة هي " نمط من الإفتراضات الأساسية التي إخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طوّرتها أثناء حل مشكلاتها في التكيّف الخارجي و الإندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها"[3].

من أمثلة المبادئ أو الإفتراضات الأساسية التي أشار إليها "**Schein** " "شين " و التي تساعد على التكيّف الخارجي نذكر: إحترام المحيط الطبيعي أو التفتّح على العالم الخارجي...و من بين المبادئ الأساسية (القيم) التي تساعد على الإندماج الداخلي نجد: مبدأ الإستماع للغير و مبدأ احترام القواعد[4].

- يعرّف " **Kurt Lewin**[*] " ثقافة المؤسسة على أنها [5] " مجموعة الافتراضات و المعتقدات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... و يمكن الحديث عن ثقافة المؤسسة بصورة عامة أو ثقافة دائرة أو وحدة... و الثقافة شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و متغلغل و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة و يؤثر فيه "

---

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 445.
[2] مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، ص: 273.
[3] Detrie Jean- Pierre, " **STRATEGOR: Politique Générale de l'entreprise, Stratégie, Structure, Décision Identité**", 4éme édition, Dunod, paris, 2005, pp: 676, 677.

[4] مصطفى عشوي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.
[*] يعتبر **Kurt Lewin** أول من وضع مصطلح ديناميكية الجماعة، حيث تم تداول هذا المصطلح لأول مرة سنة 1945 في أحد تقاريره التي تحمل عنوان " **علم النفس الإجتماعي بين النظرية و التطبيق**".
[5] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 445، 446.

لو تفحصنا التعاريف السابقة و غيرها من التعاريف ، لا نجد تفاوتا كبيرا بين وجهات نظر الباحثين و الكتّاب حول مفهوم " ثقافة المؤسسة " إذ يمكن القول أنّ معظم وجهات النظر هذه تركّز على المضمون حيث ينطوي تحت هذا المفهوم العديد من المصطلحات مثل[1] : **الأخلاقيات، النواحي المادية، القيم و النماذج الاجتماعية و التكنولوجيا ...** و بالتالي فثقافة المؤسسة تمثّل مجموعة من المزايا تميّزها عن باقي المؤسسات الأخرى و لهذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية كما تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد فيها.

هذا و كما أنه مهما تنوعت تعاريف ثقافة المؤسسة فإن جميعها تشترك في عنصر مهم هو **القيم** و هي ما يمثل القاسم المشترك بين مختلف التعاريف و تشير هذه القيم إلى: الإتجاهات و المعتقدات و الأفكار في مؤسسة معينة .

من الأهمية بما كان إدراك أنه لا توجد مؤسسة تتشابه ثقافتها مع مؤسسة أخرى حتى و إن كانتا تعملان في نفس البيئة الاجتماعية و تنشطان في نفس القطاع ، إذ أنه و مع مرور الزمن تصبح لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها و التي يعيها و يدركها العاملون فيها و الجمهور الخارجي، كما تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة مؤسسات أخرى من عدة جوانب كعمر المؤسسة، أنماط اتصالاتها، نظم العمل و الإجراءات، ممارسة السلطة، أسلوب القيادة و كذا القيم و المعتقدات و هذا ما يجّرنا للحديث عن خصائص الثقافة التنظيمية.

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

إتّفق معظم الكتّاب على جملة من الخصائص تتميز بها الثقافة التنظيمية إضافة إلى مجموعة من السّمات التي تزيد من فعاليتها و هو ما سنعرضه في ما يلي[2]:

- **الإلتزام بالسلوك المنتظم :** أي نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الإنتماء للمجموعة أو للتنظيم؛
- **المعايير أو الأعراف السلوكية :** حيث هناك بعض المعايير السلوكية مثلا فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه " لا تعمل كثيرا جدا و لا قليلا جدا " و " تحية العميل مثلا أو الإبتسامة "؛
- **القيم المتحكمة :** حيث توجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة و يتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها مثل : جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب و الإنصياع للأنظمة و التعليمات ...؛
- **القواعد:** و هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، كما تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء و التي يجب على العاملين التوافق معها؛

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 311.
[2] في هذا الصدد أنظر إلى كل من:
- جمال الدين المرسي، **" الثقافة التنظيمية و التغيير"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص: 14، 15.
- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 315، 316.

- **الفلسفة :** و هي الإطار العام الذي يعكس السياسات و الممارسات التي تواجه الأعضاء و تساعد في تشكيل الثقافة و العمليات التنظيمية؛
- **المناخ التنظيمي :** و هو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميّز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار و الثبات النسبي و تتضمن مجموعة الخصائص هذه : الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، أنماط الإتصالات، كما يعكس المناخ أيضا التنظيم المادي للمباني، ترتيب أماكن العمل و تصميمات أماكن الإجتماعات...

كما توجد مجموعة من السمات و التي تكوّن في مجملها فعالية الثقافة السائدة في تنظيم معين و هي:

- **المبادرة الفردية:** و نقصد بها مدى الحرية و الإستقلالية و الصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم؛
- **تحمل المخاطر:** أي مدى تشجيع الأعضاء على الإبتكار و تحمل المخاطر و المغامرة؛
- **الإتجاه:** أي مدى قيام المؤسسة بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء؛
- **التكامل:** أي مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛
- **الرقابة:** أي مفهوم الرقابة و المتمثل بالإجراءات و التعليمات و إحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية[1].
- **الدعم الإداري:** أي مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم؛
- **الهوية:** أي درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالإنتماء إلى المؤسسة ككل و ليس إلى وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين، بمعنى مدى الولاء للمؤسسة بدلا من الولاءات التنظيمية الفرعية؛
- **نظام المكافئة:** أي مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبار شخصي آخر؛
- **تقبّل الإختلاف:** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم و تقبل النقد؛
- **نماذج الإتصال:** أي طبيعة الإتصالات و فيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات[2].

[1] محمد قاسم القريوتي ، "**نظرية المنظمة و التنظيم**" ، دار وائل للنشر، عمان، 2006 ، ص : 379.
[2] المرجع السابق، ص: 380.

هذا و بالإضافة إلى سمات أخرى نذكر منها[1] :

- **الإنتباه للتفاصيل:** أي الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل؛
- **الإنتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس على التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بأثيرها على الأفراد داخل المؤسسة؛
- **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد؛
- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

إنّ تقييم المؤسسة طبقا لمقياس يتدّرج من الإنخفاض إلى الإرتفاع في هذه السمات ، يساهم في تشكيل صورة عامة حول مستوى فعالية الثقافة التنظيمية السائدة فيها .

[1] ماجدة العطية، " **سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة** "، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص: 326.

المبحث الثاني: مصادر و محتويات و أساليب خلق الثقافة التنظيمية و ترسيخها.

من المؤكد أنّ الثقافة التنظيمية لا تنشأ من فراغ، كما أنّها عندما تبرز إلى حيّز الوجود فمن النادر أن تختفي، و لكن ما الذي يؤثر في نشأة الثقافة على مستوى المؤسسة ؟ و من أين يستمد العاملون أنماط القيم و التصرفات المرغوبة ؟ و ما هي أهم المحتويات الثقافية للمؤسسة ؟ و هل لثقافة المؤسسة مظاهر ملموسة ؟ و كيف يمكن تحقيق الإستقرار و الإستمرار للثقافة التنظيمية الفعّالة ؟
على أننا سنحاول إيجاد إجابات لهذه التساؤلات من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر و محددات الثقافة التنظيمية.

تستمد المؤسسة ثقافتها من مصادر متنوعة تساهم في تشكيل الثقافة المميّزة للمؤسسة دون غيره هذا إضافة إلى وجود جملة من المحددات و التي لها أيضا يد في تصميم هذه الثقافة.

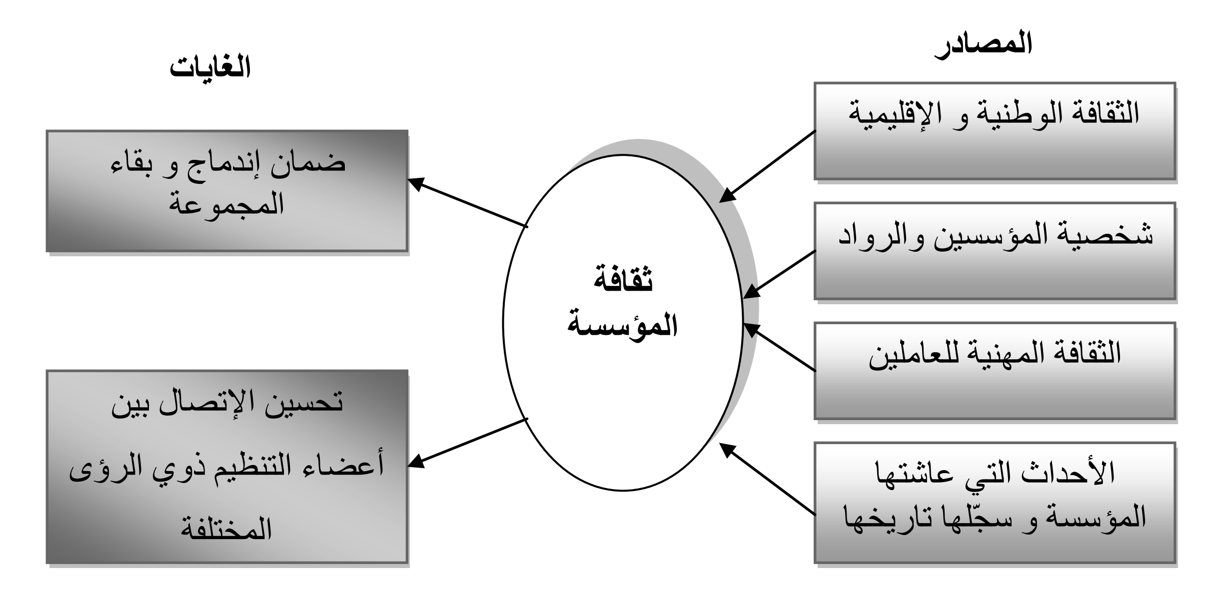
1 - مصادر الثقافة التنظيمية :

تنبع ثقافة المؤسسة من مصادر مختلفة و أهمها :

- الثقافة الوطنية و الإقليمية أو ثقافة المجتمع؛
- شخصية و قيم مؤسسي و روّاد المؤسسة؛
- الثقافة المهنية للأفراد داخل المؤسسة؛
- الأحداث التي عاشتها المؤسسة و سجّلها تاريخها؛
- طبيعة عمل أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

يبين الشكل رقم (03) الموالي الأربعة مصادر الأولى التي تساهم في ظهور و تطوير ثقافة المؤسسة.

الشكل رقم (03) : مصادر ثقافة المؤسسة.



La source: Foglierini-Carneiro, OP-Cit, p: 274.

1-1: الثقافة الوطنية (ثقافة المجتمع).

تعتبر ثقافة المجتمع من أهم مصادر ثقافة المؤسسة، فلا شكّ أنّ الخصائص الإجتماعية و الثقافية و السياسية و الإقتصادية، نظام و نمط الإدارة، العائلة و المستوى التعليمي للمجتمع، كلّها تلعب دورا بارزا في تشكيل السلوكيات و الممارسات الفعلية للعاملين على مستوى المؤسسة، حيث نجد أنّ ما يصدّر منهم من تصرفات هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء [1] ، كما أن إستراتيجية المؤسسة و منتوجاتها و خدماتها و سياساتها و رموزها و سيماتها الثقافية يجب أن تتوافق مع ثقافة المجتمع المنتمية إليه و ذلك حتى تكتسب الشرعية و القبول منه و تنجح في تحقيق رسالتها و أهدافها[2].

هذا و قد ركزّت تحاليل السوسيولوجي " **Geert Hofstede** " في سنوات الستينات على العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الثقافة الخارجية (المجتمع)، وقد توّصل إلى أهم العناصر المؤثرة في هذه العلاقة و هي[3]*:

---

[1] علي عبد الله،" **التحولات و ثقافة المؤسسة**"، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان " **الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة** "،كلية الإقتصاد و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 22/21 ماي 2002، ص: 118.

[2] مصطفى محمود أبو بكر،" **إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 78.

[3] Pascal Laurent, François Bouard, OP- CIT, p: 244.

* للتفصيل في هذه العناصر يمكن العودة إلى:
Foglierini- Carneiro, OP- CIT, p p: 275- 279.

- الفوارق في توزيع السلطة؛
- مدى رفض أو قبول تحمل المخاطر و عدم التأكد؛
- الفردية أو الجماعية في إنجاز العمل؛
- درجة الذكورة أو الأنوثة في المجتمع.

إنطلاقا من هذه العناصر يمكن أن يتحدد نمط التسيير الذي تتبناه المؤسسة و الذي يأخذ بعين الإعتبار درجات التفاوت في تفضيل المجتمع لأحد هذه العناصر عن الأخرى، لذلك لن يكون مستغربا أن يحس الأشخاص الوافدون إلى بلد معين بالإضطراب و القلق في مواقع عملهم باعتبارهم ينتمون إلى ثقافات و مجتمعات مغايرة تجعلهم مختلفين عن الآخرين بشكل كبير لم يكونو يتصوروه و هذا ما يطلق عليه ب **الإندهاش الثقافي[1] "le choc culturel"**.

2-1: **شخصية المؤسسين و الروّاد.**

حيث أنّ المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات و التقاليد و طرق العمل و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة ، إذ تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الروّاد و القدوة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهّل عملية التأثير، وضع البصمات، فرض الرؤية و غرس القيم لدى الجماعة[2].

كما أن القادة أو الروّاد **"les Leadeers "** في المؤسسة يستطيعون أيضا زرع القيم و الأعراف التي يرونها لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فعلى سبيل المثال: قد تشجّع الإدارة العليا العاملين على تبني **روح الإبتكار و التجربة و المخاطرة** باعتبار أنّ هذه القيم تتوافق مع سعيها لكسب ميزات تنافسية، من ناحية أخرى قد يؤكد مديرون آخرون على تنمية قيم الحرص في التعامل مع الآخرين و الإبتعاد عن المخاطر و مراجعة الرؤساء قبل اتخاذ أي خطوة من الخطوات[3] ، فالثقافة التنظيمية الناشئة هي في النهاية محصّلة تفاعل بين رؤية و افتراضات المؤسسين و ترسيخ النجاح بواسطة خبرات و كفاءات القيادات التالية[4] ، يوضح الجدول الموالي بعض النماذج من روّاد الثقافة التنظيمية.

---

[1] محمد سعيد سلطان، " **السلوك الإنساني في المنظمات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص: 434، 435.
[2] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 384.
[3] علي شريف، منال الكردي، " **أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص: 149، 150.
[4] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

الجدول رقم(01): بعض النماذج من روّاد الثقافة التنظيمية.

نماذج من روّاد الثقافة التنظيمية	
الإسم	المؤسسة
هنري فورد **H.Ford**	فورد لصناعة السيارات
توماس واتسون **T.Watson**	IBM
والت ديزني **W.Disney**	مؤسسة ديزني
راي كروك **Ray Kroc**	ماكدونالدز

المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

على سبيل المثال:

تعتبر نظرة مؤسس مؤسسة **IBM** **توماس واتسون** دائما هي المرجع الأساسي في قيادة المجموعة (إحترام الفرد **"le respect de la personne "**، تقديم أحسن خدمة للزبون **"le meilleur service au client "** ، هواية البيع **"la passion de la vente" (...)**[1] ، كما ساعدت رؤية **توماس واتسون** حول أهمية البحوث و التطوير و ابتكار المنتجات و العمل الجماعي و سياسات المكافئة على تحقيق **IBM** للريادة في مجال صناعة الحاسب على الرغم من أنه توفي عام 1956.

بالمثل فقد ساعدت الرؤية الأساسية ل **"Walt Disney "** حول مفهوم الترفيه و كيفية تعظيم إشباعات العملاء إلى احتلال هذه المؤسسة المرتبة الأولى عالميا في مجال صناعة الترفيه[2] .

3-1: الثقافة المهنية[3] **" la culture professionnelle ".**

فيما يتعلق بهذا المصدر للثقافة التنظيمية فإنّ أعمال الباحث **"Sainsaulieu"** أثبتت أنه داخل نفس المؤسسة يمكن أن تتواجد مظاهر ثقافية مختلفة و ذلك باختلاف وظائف الأفراد، فالثقافة المهنية هي تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من خلال وظيفته التي يؤديها في المؤسسة، فموقع الفرد في السلّم الوظيفي و درجة نفوذه و سلطته يمكن أن تشكّل مصادرا قوية لأنماط ثقافية تميّز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر.

---

[1] Foglierini -Carneiro, OP- CIT, p: 275.

[2] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

[3] Foglirini - Carneiro, LOC-CIT.

4-1: الأحداث التي عاشتها المؤسسة و سجّلها تاريخها[1].

يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، إذ يتكون هذا التاريخ من خبرات المؤسسة و نجاحاتها و إخفاقاتها التي بقيت كمراجع يعود إليها أصحاب القرار و أفراد المؤسسة لتقدير المواقف الحقيقية، فمثلا: هناك مؤسسات مثل **Saint Gobain** أو مؤسسة **Alcatel** و اللتان إستدعتا مؤرخين لرواية تفاصيل تاريخهما، كذلك مؤسسة **Philips** التي قامت بإنشاء متحف و ذلك للتذكير بماضيها و رواية تطوّرها.

من خلال الشكل رقم (03) السابق نلاحظ أنه بتفاعل هذه المصادر الأربعة فيما بينها تتشكل للمؤسسة ثقافة خاصة بها تميّزها عن مؤسسات أخرى، ذلك من خلال تاريخها الخاص أو قيم مؤسسيها و روّادها التاليين أو من خلال ثقافاتها المهنية، وبما أنّ المؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإنّ ذلك يجعل المؤسسات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الإجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب و أبعاد ثقافتها.

هذا و كما يمكن الحديث عن مصدر آخر للثقافة التنظيمية و هو طبيعة العمل، ذلك أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل قطاع النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، يعني ذلك أن القيم و المعتقدات الخاصة بمؤسسة معينة تعتنقها في نفس الوقت معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة، مما يؤدي مع مرور الوقت إلى تكوين نمط معين داخل كل صناعة و يكون له تأثيره الخاص على المؤسسة مثلا: نمط حياة الأفراد، نوع الملابس، نمط اتخاذ القرارات ووضع الأهداف و السياسات...و هو ما يجعلنا نلاحظ تشابه كبير بين مؤسسات نفس قطاع الأعمال[2].

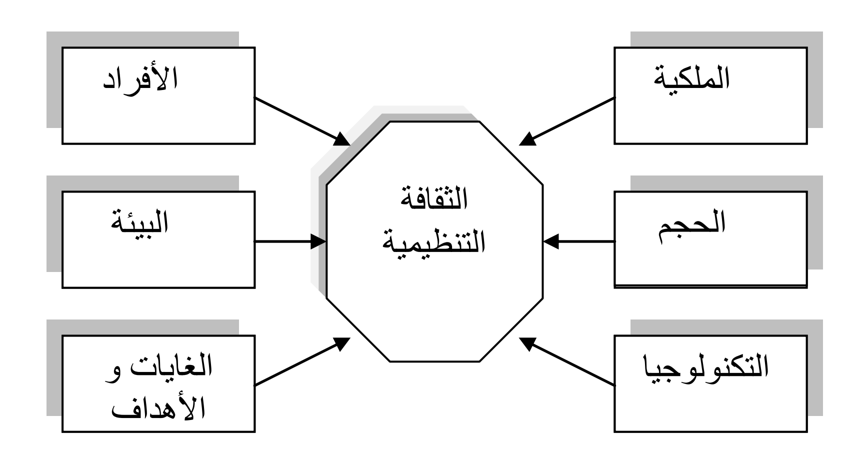
بالرغم من أن الثقافة التنظيمية تنبع من تفاعل جملة من المصادر الأساسية، فإنّ ذلك لم يمنع من وجود عوامل أخرى يمكن أن يكون لها تأثير في تحديد الثقافة السائدة على مستوى المؤسسة.

[1] Gilles Bressy, Christian Kon Kuyt, **"économie d'entreprise"**, 7eme édition, édition Dalloz, paris, 2004, p :52.
[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

2- محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات و البحوث التي استهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات لها و هي : الملكية، الحجم، التكنولوجيا، الغايات و الأهداف، البيئة و الأفراد كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): محددات الثقافة التنظيمية.



المصدر: جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 28، (بالتصرف).

فيما يلي توضيح موجز لهذه المحددات[1]:

2-1: الملكية: حيث تعكس نوعية الملكية و هل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا من الثقافة السائدة في المؤسسة.

2-2: الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة بقدر ما يعكس الحجم أسلوب الإدارة و أنماط الإتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف.

2-3: التكنولوجيا: فعلى سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدماتية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية .

2-4: الغايات و الأهداف: حيث تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإنّ المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

---

[1] المرجع السابق، ص ص: 28، 29.

5-2: البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية من عملاء و منافسين و موردين و عاملين ...، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها.

6-2: الأفراد: حيث تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة في ممارسة العمل و كذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة و كذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية و مظاهرها.

تحتوي ثقافة المؤسسة على عدة مكونات منها ما يعبّرعن محتواها الضمني كعناصر مثل: القيم و المعتقدات و الأعراف و التوقعات التنظيمية و منها ما يشكّل مظاهرا نلمس من خلالها هذه الثقافة سواءا كانت مظاهرا سلوكية كالعادات، التقاليد، الطقوس، الإحتفاليات و الشعائر، أو لغوية كالقصص و البطولات و الأساطير أو مادية كالرموز المادية.

1- عناصر الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة من مجموعة من العناصر و منها:

1-1: القيم التنظيمية " Organizational values ".

قبل التعرض إلى مفهوم القيم التنظيمية سوف نعرّج أولا على تعريف القيم بصفة عامة، حيث عرّفت القيم بأنّها " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها "، كذلك عرّفت بأنها " إعتقاد – ضمني أو صريح – تعبّر عمّا يعتقده فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضّل و يؤثر في اختيارهم لطرق و أساليب و غايات التصرف " و تعرّف أيضا " بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديرا كبيرا في حياته و سلوكه من المغامرة و العدل و الشجاعة و غيرها من الصفات"[1] .

من الصعوبة بما كان القول بأنّ هناك تعريفا موحدا و مقبولا لمفهوم القيم و ذلك لارتباطها بالأفراد فالأفراد مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك و الشخصية و الإتجاهات و القيم [2] ، كما أنّ القيم الشخصية ليست نتاجا للثقافة وحدها - ثقافة الفرد أو ثقافة المجتمع- لكنها محصلة كل من الشخصية

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، " **إدارة الإبداع التنظيمي**" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 166.
[2] المرجع السابق، ص: 165.

والخبرات المكتسبة، أمّا القيم الإجتماعية فهي تلك التي يشيع إعتقاد المجتمع بأنّها مرغوبة أو تستحق التقدير مثل: الأمانة و التعاون[1].

أمّا عن القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه القيم: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت و الإهتمام بالأداء و احترام الآخرين[2].

كما أن القيم يمكن أن تظهر في المؤسسة على شكلين[3] :

1 1- 1- : القيم المصرّح بها: يظهر هذا النوع من القيم في خطابات الرؤساء و في التقارير المالية للمؤسسة و في مشاريعها و قانونها الأساسي، و هناك دراسة حول أنظمة القيم المصرّح بها كما أشار إليها " **Mourice Thévenet** " و هي دراسة تقرّب القيم المصرّح بها إلى العبارة التالية " هي تلك العلاقات ما بين المؤسسة و الأفراد و فهم الزبون و الجودة كما أنّها تلك الروابط ما بين المؤسسة و المحيط"[4].

1 1- 2- : القيم غير المصرّح بها: هي تلك القيم التي تظهر من خلال تصرفات الرؤساء مثلا: العمل حتى فترة المساء، أساليب المكافأة، نمط الإتصال...

1-2: المعتقدات التنظيمية " Organizational Beliefs ".

تتمثل المعتقدات التنظيمية في تلك الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل و المهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية [5]...، كما تمثل المعتقدات التنظيمية تلك المقترحات العامة للعمل في محيط ملائم للمجموعة و الفكرة هي أنّه طالما يكون أعضاء المجموعة متلاحمين و متّصلين مع بعضهم البعض فسوف يتخلصون من كل ما هو سلبي[6].

1–3: الأعراف التنظيمية " Organizational Norms ".

العرف هو عبارة عن " طائفة من الأفكار و الآراء و المعتقدات التي تنشأ في جوّ الجماعة و تمثل مقدّساتها و محرّماتها و تنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال و ما يلجؤون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي[7].

---

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 118.
[2] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 312.
[3] Pascal Laurent , Francçois Bouard, OP- CIT,p: 247.
[4] Maurice Thévenet, **" Audit de la culture d'entreprise"**, édition d'organisation, paris, 1986, p: 39.
[5] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.
[6] Detrie Jean- Pierre, OP- CIT, p: 471.
[7] عبد الحميد أحمد رشوان، **" علم إجتماع التنظيم"** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص: 188، 189.

أمّا المعايير أو الأعراف التنظيمية فهي تلك النماذج العامة للسلوك[1] ، والتي يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة لها مثلا: إلتزام المؤسسة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المؤسسة و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتّباع[2].

4-1: التوقعات التنظيمية[3] " Organizational Expertations ".

تتمثل التوقعات التنظيمية في ذلك التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، توقعات الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الإحترام المتبادل و توفير مناخ تنظيمي يساعد و يدّعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية.

2- مظاهر الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية هي ليست ظاهرة ذهنية محضة و إنّما لها بعض المظاهر التي نلمسها من خلالها و التي تثبت خصوصيتها[4] ، حيث أشارت نتائج عدة دراسات و تجارب المؤسسات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية إلى وجود مظاهر و مؤشرات متنوعة للثقافة التنظيمية، تتنوع بين ما يظهر على شكل سلوكيات و ما يروى على شكل قصص و أساطير و بطولات و ما يرى و يلمس ماديا في بيئة المؤسسة و فيما يلي سنحاول التعريف بكل هذه المظاهر.

1-2: المظاهر السلوكية " Les Manifestations Comportementales ".

تظهر المظاهر السلوكية للثقافة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1-1-2 : التقاليد les traditions : و هي أنشطة ذات صبغة متكررة، تعكس و تعزز القيم الرئيسية في التنظيم و مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف و الأهمية النسبية للمراكز أوالأفراد[5].

2-1-2: الشعائر les Rites : و هي عبارة عن ممارسات منتظمة و غير متغيرة يمكن أن تتعلق بنشاطات يومية للمؤسسة مثلا: طريقة الإتصال التي تستعملها المؤسسة، اللغة المستخدمة في المحادثة، نوع الإجتماعات مثلا كحلقات الجودة ، كما يمكن أن تتعلق الشعائر بممارسات إستثنائية مثل: الشعائر

[1] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.
[2] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 313.
[3] المرجع السابق نفسه.
[4] Armand Dayan, **" Manual de Gestion "**, Ellipes édition Marketing, paris, 1999, p : 115.
[5] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

المتعلقة باستقبال موظف جديد أو تقديس ميلاد أو نجاح المؤسسة...، يتمثل دور هذه الشعائر في طمأنة الأفراد و إعادة الثقة لهم كما تدّعم إنتماءهم للمؤسسة و تسمح أيضا بنشر القيم التي تسهّل اندماجهم فيها [1] كما تستهدف الشعائر توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة[2].

3-1-2: الإحتفاليات les Cérémonies : الإحتفاليات هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير و البطولات و الشخصيات الرمزية لمؤسستهم[3] ، كما يمكن أن تمثل أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح عمّالها، حيث تحمل معنى و دلالة خاصة و تقام في مناسبات معينة توزع بها جوائز أو كؤوس و من خلال هذه الإحتفاليات تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة و خلق رابطة بين أعضاء المؤسسة للمشاركة في قيم و معتقدات هامة[4].

2-2: المظاهر اللغوية "Les Manifestations Verbales".

تتمثل المظاهر اللغوية لثقافة المؤسسة في مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بكل مؤسسة و منها:

1-2-2: القصص أو الحكايات Les Histoires: هي تلك المظاهر الثقافية التي تروي الأحداث أو الوقائع التاريخية في حياة المؤسسة، تستخدم فيها شخصيات تمثل أبطالا للمؤسسة [5] سواءا كان مؤسسها أو بعض مديريها أو عمالها ، تكمن أهمية هذه القصص في أنّها تنقل و تدعّم القيم و العادات و الأعراف الثقافية[6]، كما أنّها تربط بين الحاضر و الماضي و توّفر توضيحا و شرعية للممارسات الحالية و تظهر أغلب هذه القصص بشكل تلقائي و لكن بعض المؤسسات تحاول إدارة هذا المكوّن الثقافي و ذلك لتعليم ثقافتها التنظيمية[7].

2-2-2: الأساطير أو الخرافات Les Mythes: الخرافات هي عبارة عن قصص من وحي الخيال تساعد في شرح و تفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسّم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير[8] التفسير [8] و شخصيات هذه الأساطير هم كذلك أبطال المؤسسة الذين يعتبرون كنماذج لباقي أعضاء التنظيم[9] يتمثل دور الأساطير أيضا في دعم و تقوية صورة مثالية للمؤسسة و شرح ما يجب فعله كما أنّها توحّد أعضاء التنظيم حول الإشتراك في نفس القيم.

---

[1] Gilles Bressy, Christian Kon Kuyt, OP- CIT, p p: 52, 53.

[2] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

[3] المرجع السابق نفسه.

[4] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 415.

[5] Armand Dayan, OP-CIT, p: 115.

[6] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

[7] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 338.

[8] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

[9] Gilles Bressy, Christians Kon Kuyt, OP- CIT, p: 53.

كمثال عن هذه الأساطير: أنّ المدير العام لشركة **McDonald's** توقف في يوم ما يرتدي معطفا فضفاضا في محطة السيارات لإحدى المطاعم و قام بجمع الأوراق من على الأرض [1] ، من خلال هذه الأسطورة ترّسخ قيمة أنّ المدير العام لا يمكن أن يقوم بهذه الأشياء بالنظر إلى مركزه الوظيفي.

2-2-3: الأبطال[2] Les Heroes: هم الشخصيات المميّزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة المؤسسة و نجحت في غرس بعض القيم و الأعراف التي ساهمت في تطوّرها و شهرتها.

2-2-4: الممنوعات Les Tabous: تتعلق المحرّمات بتلك المواضيع التي لا يجب الكلام عنها في المؤسسة أو تلك الأفعال التي لا يجب القيام بها، يسمح وجود مثل هذه المحرّمات بتجنب وقوع الإضطرابات و التوترات في المؤسسة مثلا: خطأ في إستراتيجية المدير لا يجب الكلام عنه[3] ، في هذا الصدد قام الكاتبين **"I.Mitroff et R.Kilman "** بكتابة نص لهما تناولا فيه هذه المحرّمات و التي أسموها أيضا **" L'impensable " "غير المعقول "** أي أحداث كارثية يمكن أن تؤثر على مخرجات المؤسسة[4].

2-2-5 : الشعارات[5] : هي عبارة عن استعارات لغوية أو أقوال تنقل موعظة كاملة من خلال جملة قصيرة فقط ، هذه الشعارات يسهل إلتقاطها و تكرارها من جانب العاملين في المؤسسة و كذا من جانب عملائها و تسهم في تكوين ثقافة تنظيمية مميّزة للمؤسسة.

2-2-6 : اللغة Language: تتمثل لغة المؤسسة في مجموعة الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بكل مؤسسة[6] ، حيث أنه غالبا ما تطوّر المؤسسات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات و المكاتب و العاملون الأساسيون و المورّدون و العملاء و المنتجات المرتبطة بعملها و ذلك لدرجة أنّ العاملون الجدد في المؤسسة يجدون أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة، لكن بعد مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المؤسسة و يثبتون قبولهم في ثقافتها[7].

---

[1] Pascal Laurent, François Bouard, OP-CIT, p: 248.

[2] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

[3] Gilles Bressy, Christian Kon Kuyt, OP-CIT, p: 53.

[4] Detrie Jean- Pierre, OP-CIT, p: 476.

[5] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 417.

[6] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

[7] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 339.

3-2: المظاهر المادية[1] Les Manifestations Physiques.

تتمثل المظاهر المادية لثقافة المؤسسة هي تلك الأشياء المادية التي تحيط بالأفراد في بيئة المؤسسة و من أهم هذه الأشياء و المظاهر ما يلي:

- التصميم المعماري للمباني و مساحات المكاتب داخل المؤسسة؛
- المكاتب المفتوحة أو المغلقة داخل المؤسسة؛
- أماكن حفظ الوثائق و المعلومات؛
- نوعية الأثاث المكتبي المستخدم في المؤسسة؛
- أجهزة و أدوات الإتصال المستخدمة في المؤسسة؛
- مواقف إنتظار السيارات و أماكن إستقبال الضيوف؛
- أنواع و قيمة التحف و المعلقات على الجدران داخل المؤسسة.

يمكن لهذه المظاهر المادية و غيرها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد في المؤسسة مثلا: في شعورهم بالأمان الوظيفي، الإتجاه إلى تكوين صداقات في العمل، الإستعداد للمرونة و القدرة على التكيّف و الإستعداد للمناقشة و الحوار بوضوح و شفافية، الإستعداد للمبادرة و الإبتكار...

تستخدم المؤسسات أيضا بعض الرموز المادية للتعبير عن معاني معينة، فمثلا تقدّم بعض المؤسسات رموزا كالأوسمة لمن يخدمها لمدة عشر سنوات أو عشرين سنة كرمز للتقدير و بالرغم أن بعضها قد يكون من الذهب أو الفضة أو معدن أقل فإنّ معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المالية[2] ، أو رموزا مثل « **le Logo** » الذي تختاره المؤسسة للتعريف بنفسها أو إختيارها لنمط لباس موّحد لعمالها...و كل هذه الرموز تساهم في تجسيد أهداف و مميزات المؤسسة و كذا في جمع أعضائها[3].

مما سبق نخلص إلى أنّ كل مؤسسة تحرص على أن يكون لها محتوى ثقافي خاص بها حتى يميّزها عن غيرها من المؤسسات، هذا المحتوى الذي يرتبط بأذهان أعضائها و كذا بعالمها الخارجي من خلال مظاهرها الثقافية، مما يعزز صورة المؤسسة و يوّحد شعورا خاصا بهوية الأعضاء فيها و يزيد من فعالية ثقافتها، هذا و كما أنّ إدارة المؤسسة يمكن أن يكون لها دورا كبيرا في التأثير في تطوير و تكوين و كذا في الحفاظ على ثقافتها التنظيمية، و هو ما سنحاول التطرق إليه من خلال المطلب الموالي.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، " **دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 141.
[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 117.
[3] Gilles Bressy, Christian Kon Kuyt, OP- CIT, p p: 52, 53.

المطلب الثالث: خلق الثقافة التنظيمية و الحفاظ عليها.

تستمد أنماط السلوك - التي يتّبعها العاملون لإنجاز مهامهم اليومية بالإضافة إلى أساليب التعامل و الإستجابة للمواقف التي تواجه المؤسسة- إلى حد كبير من مؤسسي تلك المؤسسة و مستويات النجاح التي تمّ تحقيقها كما أشرنا إلى ذلك سابقا، لكن هذا لم يمنع من وجود دور بارز يمكن أن تؤديه إدارة المؤسسة في خلق و تطوير ثقافتها التنظيمية و من ثمّ محاولة ترسيخها و المحافظة عليها.

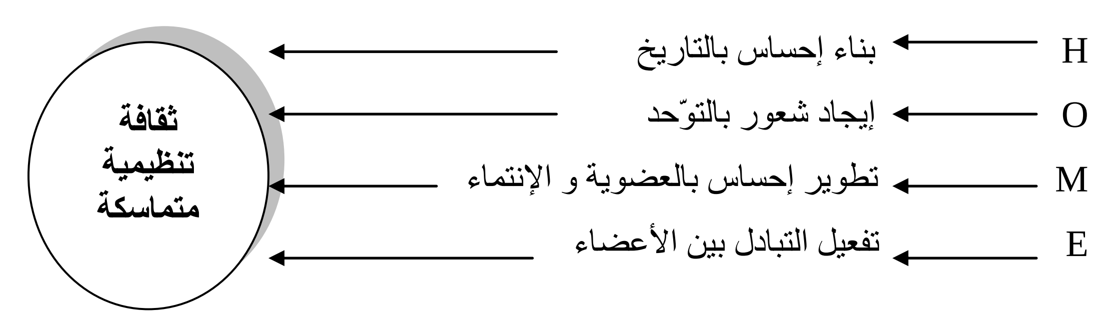
1- خلق و تكوين الثقافة التنظيمية.

حدد أحد الكتّاب أربعة أساليب أساسية يمكن للإدارة التدّخل و التأثير من خلالها في تكوين ثقافة المؤسسة و في أثناء نشوئها و تطويرها و هذه الأساليب هي[1]:

- **بناء إحساس بالتاريخ (History):** و ذلك بسرد تفاصيل تاريخ المؤسسة و أبطالها؛
- **إيجاد شعور بالتوحّد (Oneness):** بمعنى القيادة و نمذجة الأدوار و إيصال المعايير و القيم؛
- **تطوير إحساس بالعضوية و الإنتماء (Membership):** و يظهر ذلك من خلال التخطيط الوظيفي،الإستقرار الوظيفي ،الإختيار و التعيين ، تطبيع الموظفين الجدد ، التدريب و التطوير؛
- **زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):** و ذلك من خلال التنسيق بين الجماعات و المشاركة في اتّخاذ القرارات.

إذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة تكوّنت لنا كلمة " HOME " و ذلك على اعتبار أنّ الثقافة القوية للمؤسسة تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيّدة، و الشكل الموالي يوضح تأثير الأساليب الأربعة في تشكيل ثقافة تنظيمية متماسكة للمؤسسة.

الشكل رقم (05): أساليب تشكيل ثقافة تنظيمية متماسكة للمؤسسة.



المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 453.

---

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 452، 453.

2- آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية.

بعد تكوين الثقافة التنظيمية فإنّ المؤسسات تسعى إلى ترسيخها و تحقيق الإستقرار لها و ذلك من خلال جملة من الآليات و التي يمكن تصنيفها إلى آليات رسمية و أخرى غير رسمية.

2-1: الآليات الرسمية: و هي تلك الآليات التي تظهر من خلال:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- الممارسات الإدارية أي دور الإدارة العليا في المؤسسة في تثبيت الثقافة؛
- عملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي.

و فيما يلي تفصيل وجيز لهذه الآليات:

2-1-1: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تشمل هذه الممارسات عمليات مثل: الإختيار و التعيين، أنظمة تقييم الأداء، سياسات و ممارسات الحفز و تنمية الدافعية للعمل، أنظمة التدريب و تنمية المسار الوظيفي، أنظمة الترقية و شغل المراكز الوظيفية... و من خلالها تسعى المؤسسة إلى ترسيخ و تحقيق الإستقرار لثقافتها التنظيمية فعلى سبيل المثال: يجب التركيز في عمليات الإختيار على الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم عامة يتّسق مع هيكل القيم السائد في المؤسسة أو على الأقل يمكن أن يتوافق مع الثقافة العامة لها، و يمكن لعملية الإختيار أن تدّعم الحفاظ على ثقافة المؤسسة أيضا من خلال إستبعاد الأفراد الذين قد يهاجمون أو لا يدّعمون قيمها و أعرافها الرئيسية[1].

2-1-2: الممارسات الإدارية:

ذلك أنّ الإدارة العليا في المؤسسة لها تأثير قوي على ثقافة التنظيم سواء من خلال الأقوال أو الأفعال كما تضع إطارا لنماذج التصرّف في المواقف المختلفة مثل[2] :

- مدى الميل للمخاطرة؛
- درجة الحرية في إتّخاذ القرارات؛
- المظهر اللائق؛
- التصرفات التي تستوجب المكافأة أو الترقية أو العلاوة.

رغم أهمية القيم المعلنة في المؤسسة إلاّ أنّ الممارسات تبقى هي الإختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فقد ترفع المؤسسة شعارات أنّها تتبنى قيم المساءلة و الشفافية و لكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أنّ الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات و يتّضح ذلك

---

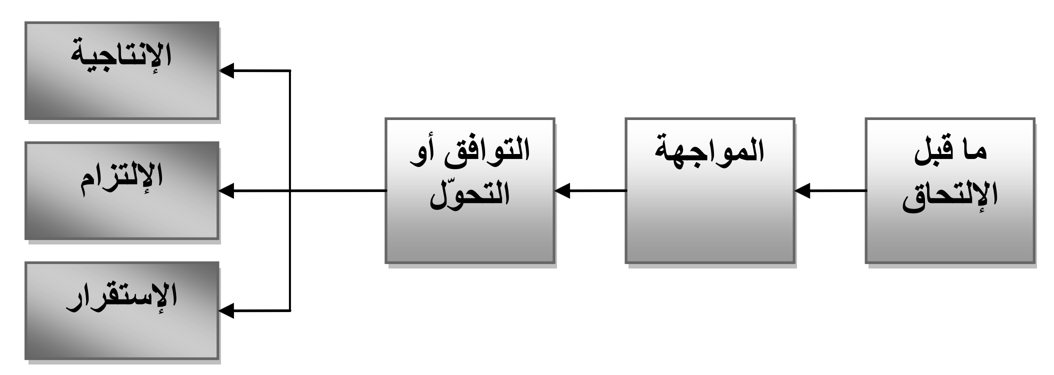
[1] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.
[2] المرجع السابق نفسه.

مثلا: أنّ عمليات الترقيات و الحوافز تعطى لمن لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء ، أو أنّ المؤسسة تتعامل بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها و يجرى التكتّم على الممارسات الخاطئة و يتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيّدة للمؤسسة و لكنها مغايرة لما هو موجود فعلا[1] ، لذلك يمكن القول أنّ هذه الممارسات هي التي تشكّل الثقافة التنظيمية أكثر من الشعارات و السياسات التي لا تطبق.

2-1-3: عملية التطويع أو التأقلم الإجتماعي " la socialisation ".

يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية أيضا عن طريق عملية التطويع أو التأقلم الإجتماعي للأفراد الجدد و تمر هذه العملية بثلاث مراحل أساسية يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): نموذج التأقلم الإجتماعي في المؤسسة.



المصدر: المرجع السابق، ص: 27.

فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل[2] :

- **مرحلة ما قبل الإلتحاق:** و هي فترة التعلّم في عملية التأقلم الإجتماعي و التي تحدث قبل إلتحاق الموظف الجديد للعمل بالمؤسسة، تعترّف هذه المرحلة بأنّ لكل فرد الحق في إمتلاك قيمه و اتجاهاته و توقعاته الشخصية المميزة.
- **مرحلة المواجهة:** و هي تلك المرحلة التي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المؤسسة و يقارن بين توقعاته للوظيفة و الزملاء و الرؤساء و بين ما يحدث في الواقع العملي.
- **مرحلة التوافق أو التحوّل:** و هي المرحلة التي بمقتضاها يقوم الموظف بإحداث التكيّف أو التوافق مع القيم و الأعراف السائدة في المؤسسة التي ينتمي إليها.

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 386.
[2] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

ما يلاحظ من خلال الشكل رقم (06) السابق أنّه بحدوث التوافق بين توقعات الموظف الجديد و بين القيم الرئيسية السائدة في المؤسسة، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تحقيق الإلتزام و الإستقرار و منه تقليل احتمال ترك المؤسسة.

2-2: الآليات غير الرسمية[1]:

بالإضافة إلى الآليات الرسمية، يمكن أن تستكمل الثقافة التنظيمية تعزيزها و ترسيخها بجملة أخرى من الآليات غير الرسمية و التي تتمثل في كل من الطقوس، القصص، الإحتفاليات، الشعارات و الرموز... حيث يتم تداولها في المؤسسة بقصد ترسيخ القيم التي تحرص على تعزيزها.

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 387.

المبحث الثالث: تقييم الثقافة التنظيمية وعرض مختلف أنواعها.

يظهر التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية من خلال أنّها تمثّل نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد في المؤسسة، مما يجعل الثقافة كعامل مساعد على تحقيق الإندماج الداخلي في المؤسسة و ذلك بتسهيل عمليات التنسيق و الإتصال بين أعضائها، كما تظهر كعامل يسهّل تكييف المؤسسة مع تغيّرات و تطوّرات بيئتها الخارجية ، يمكن تحقيق هذه الميزات و أخرى خاصة إذا كانت المؤسسة تتّمتع بثقافة قوية رئيسية يتمسك فيها أغلبية أعضاء المؤسسة بالقيم الجوهرية فيها، هذا من حيث قوة و ضعف الثقافة و بالإعتماد على معايير أخرى في التصنيف يمكن تحقيق تلك الميزات أيضا تحت أنماط و أنواع أخرى للثقافة التنظيمية ، وفيما يلي سنحاول إيجاز أهم وظائف الثقافة التنظيمية و أهم أنواعها و نستخلص خلاصة فوائد و حدود لها.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين في المؤسسة ، فهي من جهة تظهر كعامل مساعد على تحقيق الإندماج و الإنسجام الداخلي للمؤسسة و من جهة ثانية كعامل لتحقيق أحسن تكيّف للمؤسسة مع محيطها الخارجي.

1- الثقافة التنظيمية كعامل إندماج داخلي:

تمثّل الثقافة في المؤسسة ذلك السمان الذي يربط بين مختلف أفرادها حتى و إن كانوا أعداء و ذلك بواسطة قيم مشتركة، فالثقافة في الواقع تسمح بتحقيق ما يلي[1]:

- **تسهيل عملية الإتصال و التنسيق:** ذلك أنّ أعضاء المؤسسة يتكيّفون بسهولة مع بعضهم البعض طالما أنّهم يتقاسمون نفس القيم؛
- **تنمية اللامركزية:** حيث أنّ تفويض السلطات يكون أكثر سهولة في حالة كون المرؤوسين لهم نفس قيم الرؤساء؛
- **تدعيم و تقوية الدافعية لدى الأفراد:** و ذلك أنّ الإشتراك في نفس القيم يمنح الأفراد الشعور بالعدالة؛

كما أنّ ثقافة المؤسسة يمكن أن تدّعم الإندماج الداخلي للأفراد داخل المؤسسة من خلال جملة من الوظائف الفرعية التي تؤديها و هي[2]:

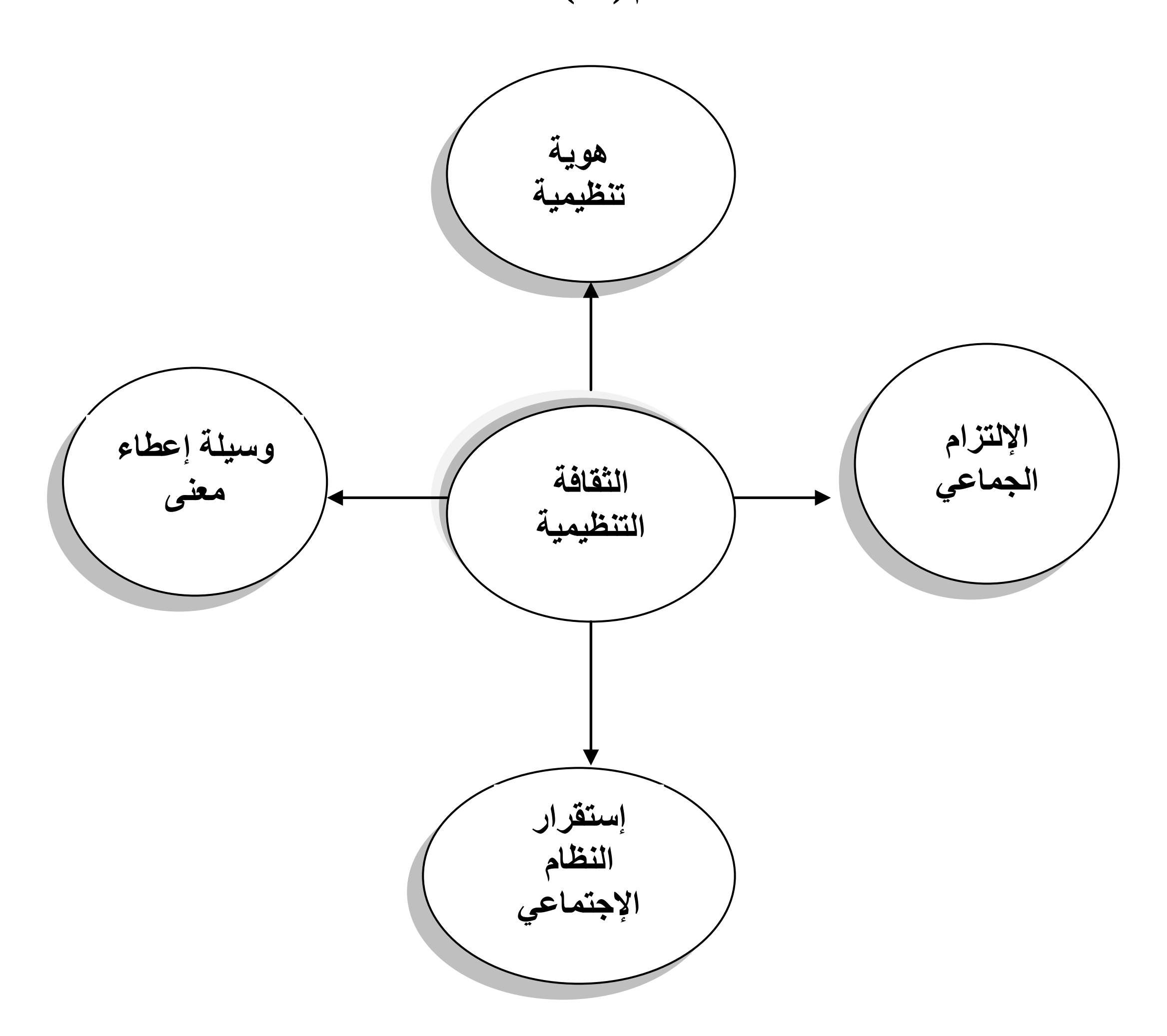
[1] Pascal Laurent, François Bouard, OP-CIT, p p: 251, 252.

[2] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 330.

- أنّها تمنح المؤسسة شعورا بالهوية؛
- تؤدي الثقافة إلى خلق الإلتزام بشيء ما أكبر من الإهتمامات الشخصية للفرد؛
- تعزز ثبات النظام الإجتماعي، إذ أنّ الثقافة هي المادة الإجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المؤسسة بعامليها عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله و فعله؛
- أنّ الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد و تشكيل سلوكات العاملين و ذلك أنّ الثقافة تساعد الأفراد على إعطاء معنى لما حولهم.

و الشكل الموالي يوضح هذه الوظائف الأربعة:

الشكل رقم (07): وظائف الثقافة التنظيمية.



المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 449.

هذا كما دفع مفهوم ثقافة المؤسسة إلى تغيير معايير التقييم المعتمدة فيها، حيث عادة ما كانت عملية البحث عن الحلول و تقييم النتائج تتم إستنادا على قواعد و معايير، لكن المدخل الثقافي جعل عملية تقييم نتائج المؤسسة مرتبطة بمدى تناسق و ارتباط القرارات المتّخذة و النتائج المحصّل عليها إستنادا على ثقافة و هوية المؤسسة[1]، و هو ما يؤكد على أنّ الثقافة تعتبر كعامل إنسجام و إدماج في المؤسسة أكثر من القواعد و المعايير الرسمية فيها.

2 - الثقافة التنظيمية كعامل للتكيّف الخارجي:

عندما تنجح المؤسسة في زرع ثقافة تنظيمية إيجابية فإنّ هذا يساعدها في حسن تكيّفها مع المتغيّرات البيئية [2] ، فالمؤسسة يمكن أن تمتلك قيما خاصة تسمح لها بتبني تصرفات فعّالة في بعض المواقف مثل: الميل للمخاطرة في محيط غير مؤكد، روح الفريق في حالة الأعمال المعقدة و الصعبة روح المبادرة في وضعيات الأزمات و التمسك بالإنضباط في حالات الطوارئ... ، هذا كما أنّ الثقافة تعطي معنى للفوضى و عدم التنظيم و فساد السلوك إذ أنّها تبسّط الواقع **فمثلا:** المعتقدات المشتركة لأعضاء التنظيم في حالة المنافسة الهجومية تجعل كل هؤلاء الأعضاء يركزون على التنافسية، بمعنى آخر فالثقافة القوية تسمح بمواجهة الشدائد و ذلك أنّ الأعضاء الذين يتقاسمون قيما مشتركة في المؤسسة يكونون أكثر صلابة في مواجهة الضغوطات الخارجية[3].

و منه فضمان تحقيق المؤسسة لتكيّفها الخارجي يشكّل معيارا مهما للحكم على مدى نجاعة الثقافة السائدة فيها، حيث أكّدت الممارسات العملية على أنّ الثقافة القوية لن تكون ناجحة و لن يكون لها تأثيرا إيجابيا على المؤسسة إلاّ إذا ساعدت هذه الأخيرة على التكيّف مع بيئتها الخارجية[4].

[1] Maurice Thévenet, OP-CIT, p: 26.

[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 414.

[3] Pascal Laurent, François Bouard, LOC-CIT.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، " **إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)** "، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

تصنّف الثقافة التنظيمية من عدة زوايا فمن حيث تعددها و تفرعها في المؤسسة نميّز: الثقافة الرئيسة و الثقافة الفرعية، و من حيث شدة تمسك أعضاء المؤسسة بقيمها الجوهرية و مدى إجماعه م حولها نميّز الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة، هذا بالإضافة إلى تصنيفات أخرى للثقافة إعتمدت على معايير تصنيف مختلفة و كل هذا سنحاول إيضاحه فيما يلي.

1- الثقافات الرئيسية و الفرعية و الثقافات القوية و الضعيفة.

إنطلاقا من تعريف الثقافة التنظيمية على أنّها نظام من المعاني المشتركة ، فيجب أن نتوّقع أنّ الأفراد الذين هم بخلفيات مختلفة أو في مستويات مختلفة في المؤسسة سوف يميلون لوصف الثقافة التنظيمية بمصطلحات متشابهة، و القول بأنّ الثقافة تتميز بخصائص مشتركة لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن أن تكون هناك ثقافات فرعية[1] و هو ما يجّر أيضا للحديث عن الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة.

1-1: الثقافة الرئيسية و الثقافة الفرعية: إنّ المؤسسات الكبيرة خاصة يتوافر لديها نوعين أو مستويين رئيسيين من الثقافة و هما[2]:

1-1-1: الثقافة السائدة أو الرئيسة:

تعبّر الثقافة الرئيسية في المؤسسة عن جوهر القيم المشتركة بين أغلبية أعضائها كما تمثل وجهة النظر العامة التي تمنح المؤسسة شخصيتها و هويتها المحددة.

1-1-2: الثقافة الفرعية:

تتمثل الثقافة الفرعية بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكوّنة للتنظيم و التي تتفاوت فيما بينها من ناحية و بينها و بين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى [3] ، تنشأ هذه الثقافات الفرعية داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة و تشمل القيم الرئيسة العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية.

إذا لم تمتلك المؤسسة ثقافة سائدة أو عامة و تتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية، فإنّ ذلك سوف يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية و تعتبر على أنّها متغير مستقل [4] ، ذلك ما يعني عدم وجود

---

[1] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 328.
[2] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.
[3] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 380.
[4] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 329.

اتّفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة أي غياب عنصر المعنى المشترك مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه، إنطلاقا من هذه النقطة فالمؤسسة يمكن أن تمتلك ثقافة توصف بقوتها أو بضعفها و هو ما سنتطرق إليه فيما يلي.

2-1: الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة:

يصنف بعض الكتّاب ثقافة المؤسسة إلى نوعين أساسيين و هما الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة كما أنّ هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية و هما:

- **عامل الشدة[1]:** يرمز هذا العامل إلى مدى شدة أو قوة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم و المعتقدات الهامة.
- **عامل الإجماع [2]:** و يقصد به مشاركة أعضاء المؤسسة في نفس القيم و المعتقدات، حيث تكون الثقافة قوية كلما كان هنالك إجماع أكبر من الأعضاء و مشاطرة واسعة لنفس القيم الحيوية، كما يتوقف مدى الإجماع أيضا على عاملين و هما:
  - تنوير و تعريف العاملين و إطلاعهم على القيم السائدة في المؤسسة و كيفية العمل؛
  - نظم العوائد و المكافآت، حيث إذا منحت المؤسسة للأعضاء الملتزمون بالقيم عوائد و مكافآت فهذا سوف يساعد الآخرين على تعلّم و تفّهم هذه القيم.

1-2-1: الثقافة القوية:

تشير الثقافة القوية إلى ذلك الإتفاق العالي بين العاملين حول ما تمثله المؤسسة، ففيها يزداد التمسك و بشدة بالقيم الجوهرية للمؤسسة و التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك[3] ، كما أنّ أهم ما يميّز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، إذ أنّ أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح و مفهوم لهم جميعا و هو ما تتّسم به المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع، هذا كما توصلا "**Peter et Waterman**" في دراسة لهما إلى أنّ المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء ، فالمؤسسات غير المبدعة تميّزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة و النفوذ داخل المؤسسة بدلا من الإهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف و تهمل المورد البشري و تتجنب الإبداع[4].

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 316.
[2] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 450.
[3] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.
[4] علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

1-2-2: الثقافة الضعيفة:

الثقافة الضعيفة هي ثقافة غير متجانسة و مجزئة تتّسم بعدم وجود إتّفاق أو إجماع بين أعضاء المؤسسة[1] ، حيث أنّ الأفراد فيها يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم و يتلقّون تعليمات متناقضة و بالتالي الفشل في اتّخاذ قرارات مناسبة و موائمة لقيم و اتّجاهات الأفراد العاملين[2].

كما أنّ أفضل طريقة للتمييز بين الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة للمؤسسات تكون بطرح السؤال التالي:

ماذا يحدث لحامل الأخبار و الأنباء السيئة أو الذي يشير لمشكلة محتملة في المؤسسة؟ هل يحصل على مكافأة أو يواجه بالعقاب لقيامه بذلك؟

إنّ المؤسسات ذات الثقافات الضعيفة لا تشجّع على نقل الأشياء السيئة و تتماشى دائما مع الأمور السارة في العمل، بل أنّها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير المبّكر، مما يشجّع على الجمود و التسيّب و الإهمال و الإدمان على السلبية حيث لا أحد يسأل عن ماذا يحدث؟ إن كان بالطريقة الصحيحة أو الخاطئة، بينما نجد المؤسسات ذات الثقافة القوية تشجّع دائما على الإتصال و التواصل و الإنفتاح حيث تقوم فلسفتها على الإستعداد الدائم للتحدي كما تعتمد مبدأ الفعل[3].

2- أنماط أخرى للثقافة التنظيمية.

2-1: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب بعض الدراسات: تصنّف بعض الدراسات أنماط الثقافة التنظيمية السائدة إلى أربعة مجموعات و هي[4]:

2-1-1: ثقافة الأكاديمية:

الأكاديمية هي مكان لتحقيق طموحات الأفراد الراغبين في تحقيق التطوّر المهني و ذلك من خلال تحقيق التميّز في شغل كل وظيفة يلتحقون بها، حيث تقوم المؤسسات التي تنتشر بها هذه الثقافة باستقطاب الخريجين الجدد، ثم تسعى إلى تنمية قدراتهم في مجموعة من المجالات الوظيفية المترابطة و تعتبر شركة **IBM** وكوكاكولا و **Général M** أمثلة للمؤسسات التي تسود بها ثقافة الأكاديمية.

[1] المرجع السابق نفسه.
[2] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 317.
[3] علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 8.
[4] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

2-1-2: ثقافة النادي:

ترتكز هذه الثقافة على قيم التوافق و الولاء و الإنتماء ، و على العكس من ثقافة الأكاديمية فإنّ ثقافة النادي تسعى إلى تدعيم الخبرات العامة و ليس التخصصية و من أمثلة المؤسسات التي تطبّق هذه الثقافة مؤسسة دلتا للطيران.

3-1-2: ثقافة فريق كرة القاعدة:

تستند هذه الثقافة إلى تدعيم الإبتكار و تحمّل المخاطر و المبادرة في التصرفات، حيث تجذب هذه الثقافة الأفراد الموهوبين من مختلف الأعمار و الخبرات و الذين تتم مكافأتهم و فقا للأداء أو الناتج ومن أمثلة المؤسسات التي تطبّق هذا النوع من الثقافة: المؤسسات المهنية عموما، مؤسسات الإعلان و مؤسسات البحوث و مصممي البرامج الجاهزة مثل Microsoft.

2-1- 4: ثقافة الحصن أو القلعة:

ترتكز هذه الثقافة على بقاء و استمرار المؤسسة في مجال الأعمال، و على الرغم من أنّ المؤسسات التي تسود بها هذه الثقافة لا توّفر أمانا وظيفيا للعاملين، إلاّ أنّها قد تكون مجالا مناسبا لأولئك الذين يعشّقون التحدي و اكتساب الخبرات الجديدة، من أمثلة المؤسسات التي تسود بها ثقافة الحصن: الفنادق و مؤسسات التجزئة و مؤسسات النفط.

2-2: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب " Rob Goffee et Gareth Jones ".

بالإضافة إلى المجموعات السابقة للثقافة توجد مجموعة أخرى من الأنواع ، فالباحثان " **Rob Goffee et Gareth Jones** " إعتمدا في تصنيفهما للثقافة التنظيمية على معيارين أساسيين و هما[1]:

- **معيار الإتحاد:** هو معيار يقيس التوّجه نحو المهمة حيث يشير الإتحاد العالي إلى أنّ الأفراد يتغاضون عن اهتماماتهم الشخصية في سبيل تحقيق الإهتمامات و الأهداف المشتركة.
- **معيار الإجتماعية:** و هو معيار يقيس درجة الإتصال المتبادل بين الأفراد، حيث أنّ الإجتماعية العالية تتوافق مع درجة عالية من التوّجه نحو الناس و توّجه فرقي عال و التركيز على العملية لا النتائج.

و الشكل الموالي يبيّن مصفوفة أنواع الثقافة التنظيمية باعتماد معياري الإتحاد و الإجتماعية و ذلك بالترتيبين المرتفع و المنخفض.

---
[1] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 340.

الشكل رقم (08): تصنيف الثقافة التنظيمية حسب" Rob Goffee et Gareth Jones ".

الإجتماعية

مرتفعة

ثقافة شبكية
En réseau

ثقافة الجمعية
Communautaire

منخفضة

ثقافة متجزئة
Morcelée

ثقافة مرتزقة
Mercenaire

الإتحاد

منخفض مرتفع

المصدر: المرجع السابق نفسه.

فيما يلي مزايا ومساوئ كل نوع من هذه الأنواع:

2-2-1: الثقافة المتجزئة (منخفضة الإجتماعية، منخفضة الإتحاد)[1].

في المؤسسات التي تسود بها مثل هذه الثقافة ينخفض شعور الأفراد بالإنتماء و كذا بتعلّقهم بوظائفهم و تقل درجات الإبداع و المبادرة الفردية، حيث أنّ كل جهد مبذول خارج نطاق الوظيفة يعتبر مضيعة للوقت و للجهد، كما يقل التركيز على تحقيق الأهداف و الحصول على ميزات تنافسية، ضف إلى ذلك أنّ الأفراد يعملون في مكاتب مغلقة لا يغادرونها إلاّ للضرورة مما يؤدي إلى انعدام الحّس التضامني بينهم و كل هذا يصعّب من مهمة الإدارة في توحيد قيم الأفراد و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها.

2-2-2: الثقافة الشبكية (مرتفعة الإجتماعية، منخفضة الإتحاد)[2].

بالنسبة للمؤسسات المنتشرة بها مثل هذه الثقافة تنظر إلى أعضائها على أنّهم أصدقاء و عائلة واحدة فالأفراد يعرفون و يساعدون بعضهم و تسود المحبة بينهم ، كما يشاركون الآخرين في المعلومات بكل وضوح و صراحة و الصفة الأساسية السلبية المرتبطة بهذه الثقافة أنّها تركّز على الصدّاقات و يمكن أن تؤدي إلى انخفاض أداء المؤسسة.

---

[1] Bertrand Collomb, **" Le Management des Hommes"**, Traduit par Fadwa Miadi, édition d'organisation, paris, 2000, p: 24.

نقلا عن: شيكاوي سهام، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

[2] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

2-2-3: الثقافة المرتزقة (منخفضة الإجتماعية، مرتفعة الإتحاد)[1].

تركّز المؤسسات التي تنتشر بها هذه الثقافة على تحقيق أهدافها بشدة ، كما أنّ الأفراد يتميّزون بتصميم عال على تحقيق أهدافها و لديهم حماس عال لإنجاز العمل بسرعة، فهذه الثقافة لا تعنى فقط بتحقيق الربحية و لكن تدمير الآخرين أيضا (المنافسين) ومن سلبيات هذه الثقافة أنّها يمكن أن تؤدي إلى اللاإنسانية في التعامل مع الأفراد ذوي الأداء المنخفض بشكل مستمر.

2-2-4: الثقافة الجمعية (مرتفعة الإجتماعية، مرتفعة الإتحاد)[2].

تقيّم هذه الثقافة الصداقة و الأداء حيث أنّ الأفراد فيها يكون لديهم شعور بالإنتماء مع التركيز على تحقيق الهدف، ويتميّز القادة في هذه الثقافة بأنّ لديهم رؤى واضحة لمستقبل المؤسسة كما يسعون لخلق حواريين و ليس تابعين، عادة ما يتواجد هذا النوع من الثقافات في المؤسسات الصغيرة التي تتميّز بعدد محدود من العمّال و بأهداف واضحة و غير معقدة.

2-3: تصنيف الثقافة التنظيمية حسب "W.Ouchi".

إعتمد "**W.Ouchi**" في تصنيف الثقافة التنظيمية على عامل يعتبره جد مهم و هو طبيعة الإتفاق (أو العقد) الذي يربط الفرد بمؤسسته، حيث أنّ هذان العنصران يتبادلان سلع و خدمات و يخضع هذا التبادل لقواعد تسمح لكل منهما بأن يضمن تحقيق منفعته (حسب القسط).

و هناك ثلاث أنواع من ميكانيزمات قواعد التبادل الممكنة و هي[3]:

2-3-1: ميكانيزم السوق " Un Mécanisme de Marché ": و ذلك بإنشاء سعر تبادل وعقد ملائم حول هذا السعر، هذا الميكانيزم هو الأكثر سهولة و يستخدم خاصة في الحالات قليلة الغموض (مثلا بين لاعب كرة القدم و مديريه).

2-3-2: ميكانيزم بيروقراطي "Un Mécanisme Bureaucratique": و ذلك بإنشاء عقد رسمي يحرص خاصة على رقابة نشاط العمال في المؤسسة و منه إنشاء تقارير تدرّجية (من أعلى إلى أسفل) و هذا الشكل من العقود الإجتماعية يكون نافع أيضا كلما كان المحيط قليل الغموض و مؤكد.

2-3-3: ميكانيزم الجماعة " Le Mécanisme du Clan ": هذا الميكانيزم لوحظ من طرف w.ouchi خاصة في المؤسسات اليابانية، حيث أنّ الرقابة الرسمية أستبدلت بثقافة مشتركة تضمن تلاقي أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة كما أنّ الأفراد يتفاعلون بصفة طبيعية في التنظيم، أمّا عن بناء الجماعة فهي تعتبر سيرورة طويلة و صعبة نوعا ما إذ تتطلّب بعض الثبات من الأعضاء و تنظيما متفاعلا.

---

[1]،[2] المرجع السابق، ص:341.

[3] Detrie Jean- Pierre, 4eme édition, OP-CIT, pp: 683, 684.

كما رأى "W.Ouchi" بأنّ ثقافة الجماعة هي أحسن من الثقافتين السابقتين و ذلك في مواجهة عدم تأكّد و غموض المحيط الخارجي و افترض أنّ كل مؤسسة تستعمل أثناء العمل الثلاثة أشكال هذه في الرقابة الإجتماعية، لكن بعض المؤسسات تفضل شكلا على الآخر.

4-2: أربعة أنماط أخرى للثقافة التنظيمية.

يمكن التمييز بين أربعة أنماط أخرى للثقافة التنظيمية و هي[1]:

2-4-1: ثقافة القوة:

توجد هذه الثقافة في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث تتمحور الأمور و تتركز القرارات عند شخصية محورية، حيث يعتمد هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

2-4-2 ثقافة الدور:

تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح و الإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف و في ظل هذا النوع من الثقافة كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيّد به، كذلك فإنّ الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة و من أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ و الإستقرار.

2-4-3: ثقافة المهام:

تركّز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام و ليس أي شيء آخر و هذه النوعية من الثقافة التنظيمية تدّعم العمل الجماعي و روح الفريق كما تشجّع المرونة و التكيّف و تفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، يشيع إستخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل: فرق الإستشارات و المقاولات و البحوث و التطوير.

2-4-4: ثقافة الفرد:

تستند هذه الثقافة إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالا محوريا فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

---

[1] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

المطلب الثالث: فوائد و حدود الثقافة التنظيمية.

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميّزة في المؤسسة على تحقيق العديد من المزايا لها و لعامليها على السواء، لكن هذا لا يمنع من وجود بعض الآثار الجانبية لثقافة المؤسسة و هذا ما سنحاول توضيحه فيما يأتي.

1- فوائد الثقافة التنظيمية.

لقد كان ينتظر من ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية آمالا كبيرة في مجال تسيير المؤسسة مثلها في ذلك مثل كل المفاهيم التي ظهرت حديثا، لكن فوائد هذا المفهوم لم تستغل بصفة كاملة، حيث أنّ الثقافة لا تمثل أية فائدة حقيقية إلاّ إذا ساعدت المؤسسة في حل مشاكلها في التكيّف الخارجي و الإندماج الداخلي [1] (كما أشرنا إلى ذلك سابقا في وظائف الثقافة التنظيمية).

بالإضافة إلى ذلك فإنّ وجود ثقافة تنظيمية فعّالة في المؤسسة يسمح لها بتحقيق جملة من المزايا و هي[2]:

- تنمية الولاء و الإنتماء للمؤسسة؛
- تنمية الشعور بالأحداث و بالقضايا المحيطة؛
- تحديد مجالات الإهتمام المشترك بين أعضاء المؤسسة؛
- التعرّف على الأولويات الإدارية؛
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة و الأزمات؛
- تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوبة؛
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية؛
- تحديد معايير الإستقطاب و الإختيار و الترقية و الإستغناء؛
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون في المؤسسة؛
- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك و أنماط الإتجاهات المرغوبة.

هذا كما تجب الإشارة في هذا الصدد إلى أنّ الثقافة القوية في المؤسسة تحقّق نفس النتائج التي تحققها اللوائح و الإجراءات الرسمية و بدون الحاجة للتوثيق الكتابي، بذلك فإننا يجب أن ننظر إلى الرسمية و الثقافة على أنّهما طريقان مختلفان لتحقيق نفس الغاية[3] ، يعني ذلك أنّه كلما تمكّنت الثقافة من التوّغل في

[1] Maurice Thévenet , OP-CIT, p: 25.

[2] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

[3] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 329.

أذهان و تصرفات العاملين كلّما قلّ إحتياج الإدارة لاستخدام قواعد و إجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.

2- حدود الثقافة التنظيمية.

بالرغم من المزايا التي تحققها الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلاّ أنّها لا تخلو من وجود سلبيات لها و يمكن إيجازها فيما يلي:

2-1: خطر الإنغلاق.

يظهر خطر الإنغلاق من خلال أنّ التناسق و الإندماج داخل المؤسسة يمكن أن يكون له تأثيرا سلبيا و خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسة تمجّد و تحافظ كثيرا على إرثها الثقافي، حيث أنّها تصبح مكانا منغلقا يكبح كل الإبداعات و التغييرات الممكنة[1] ، فهناك العديد من المؤسسات التي تسعى لإستقطاب أفراد بخصائص متنوعة بسبب القوى المتنوعة التي يجلبها هؤلاء إلى موقع العمل، لكن هذه السلوكيات المختلفة تتلاشى على الأغلب في الثقافات القوية أثناء محاولات هؤلاء الأفراد التكيّف مع ثقافة المؤسسة و بذلك فإنّ الثقافة و خاصة القوية منها تصبح عبئا على المؤسسة حينما تقضي على هذه القوى المتميّزة[2].

2-2: الثقافة على أنّها عقبة في سبيل التغيير[3].

يمكن للثقافة أن تشكّل عقبة أمام التغيير و ذلك في حالة عدم إتّساق القيم السائدة حاليا في المؤسسة مع متطلبات النجاح المستقبلي لها، و يحدث ذلك في حالة وجود بيئة ديناميكية للمؤسسة و بروز الحاجة إلى تغيير أنماط السلوك و معايير الأداء المعمول بها حاليا.

2-3: الثقافة القوية على أنّها عائق في سبيل الإندماج و الإمتلاك بين المؤسسات.

سابقا كانت العوامل الأساسية التي تبحث عنها الإدارة أثناء إمتلاكها لمؤسسات أخرى أو الإندماج معها هو لتحقيق المزايا المالية أو مزايا أخرى، لكن في السنوات القليلة الماضية أصبح التوافق الثقافي هو مركز الإهتمام الأساسي للمؤسسات التي تسعى لإمتلاك أو الإندماج مع مؤسسات أخرى [4] ، لذلك فإنّ كثيرا من عمليات الإندماج بين مؤسسات مختلفة تفشل و ليس لأسباب مالية و إنّما لأسباب تتعلق باختلاف الثقافات السائدة فيها و التي تشكّل عائقا كبيرا و خاصة إذا كانت الثقافة قوية إذ يصعب إختراقها و تعديلها[5].

---

[1] Maurice Thévenet , OP-CIT, p: 28.

[2] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 332.
[3] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.
[4] ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.
[5] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 388.

4-2 وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد[1]:

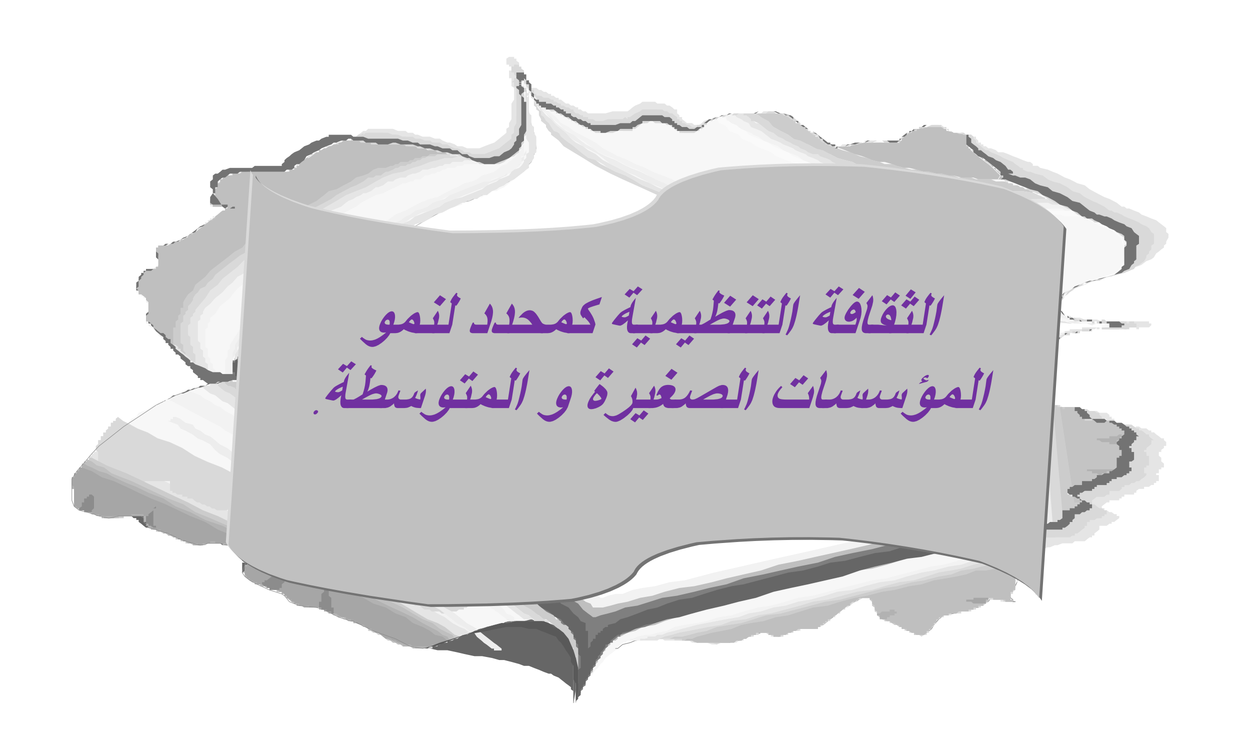
حيث أنّ هذه الثقافات قد تتعارض أو لا تتّسق مع الثقافة التنظيمية العامة و هو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتّساق في أنماط التصرفات، مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

[1] جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل الأول.

تمثل الثقافة التنظيمية ذلك البعد الخفي الذي يشكّل الطابع المميّز لشخصية المؤسسة، ذلك من حيث مفهومها كشعور تنظيمي غير مكتوب ينتشر بين العاملين فيها ليعبّر عن مجموعة القيم و الرموز و المثل العليا و المعتقدات و الإفتراضات المؤثرة في طريقة تفكيرهم و تفسيرهم للأحداث في بيئة العمل، كما أنّ الثقافة تساعد على التعامل في مختلف الظواهر و المتغيرات، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تميّزها عن غيرها و توفّر لها حلولا تتناسب مع طبيعتها الخاصة و تقرّبها من الواقع و تساعدها في إستغلال فرص و تجاوز تهديدات المحيط و من ثمّ تحقيق الإستقرار و الإستمرار و كذا نمو و تطوّر المؤسسة.

الفصل الثاني



تمهيد الفصل الثاني.

لقد انتشر مصطلح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات، هذا النوع الذي يتّسم بالتعقيد و عدم الإتّساق في تحديد مفهوم واضح و متفق عليه عالميا ، و ذلك لاختلاف ظروف و وضعيات كل دولة و كذا مستوى تقدمها أو تخلفها الشيء الذي دفع بالمختصين في هذا المجال إلى الاعتماد فقط على مجموعة من المعايير تتنوع بين اتّجاهين، اتجاه كمي و آخر نوعي ،لكن على الرغم من الإختلاف في التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلاّ أنّها تتمتع بمجموعة من المميزات و الخصائص تتفرع إلى خصائص تنظيمية، إدارية و تكنولوجية...و تختلف على مستوى هذه المؤسسات بالمقارنة مع المؤسسات كبيرة الحجم خاصة في سيادة الطابع الفردي أو العائلي في إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إذ تقوم على مزيج من التقاليد و الاجتهادات الشخصية في الغالب و هو ما يجعل من الثقافة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسات تنفرد ببعض الخصوصية سواء كانت المؤسسة عائلية أم غير عائلية ، كما أنّ بعض خصائص هذه المؤسسات قد لا تكون في مصلحتها و تشكل عوامل تؤثر على مسارها و خاصة منها سوء ممارسة العملية الإدارية لارتباط هذه المؤسسات بمالكيها غير المحترفين في الغالب.

إنّ الهدف الرئيسي لأغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو البقاء و الاستمرار و تحقيق النمو هذا الأخير الذي يمكن أن يتحدد بمجموعة كبيرة من العوامل منها ما هي خارجية كطبيعة و خصائص المحيط الذي تنشط فيه و منها الداخلية التي ترتبط بخصائص المؤسسة (كالحجم و العمر) ، خصائص مسيريها (تكوينهم العام، قدراتهم التسييرية، مدى تحفزهم لتحقيق النمو) و كذا باستراتجيتها و بثقافتها التنظيمية، هذه الأخيرة التي تتكافىء مع توجهات مالكي – مسيري - هذا النوع من المؤسسات و تكون إمّا معضّدة لمنهج التفكير الإستراتيجي و من ثمّ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها و إمّا أن تكون مقيّدة لذلك و مشكلة مصدر لتهديد المؤسسة في البقاء و الإستقرار و النمو.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال جملة من المعايير تتنوع بين معايير كمية كرقم الأعمال، حجم رأس المال المستثمر، القيمة المضافة و عدد العمال الذي يعد من أكثرها استخداما على الإطلاق و معايير أخرى نوعية تنحصر خاصة في إستقلالية هذه المؤسسات ، ملكيتها الخاصة و محدودية حصتها السوقية، هذا كما سنشير إلى تعريف المؤسسات العائلية باعتبار أن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر مؤسسات عائلية.

تزداد أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة من خلال دورها التنموي على المستوى الفردي، الإجتماعي و الإقتصادي كما تتفرد بجملة من الخصائص التنظيمية ، الإدارية، الفنية و التكنولوجية و ذلك مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم ، بالإضافة إلى أنّ للمؤسسات العائلية أيضا بعض الخصائص التي تميّزها عن غيرها و هو ما سنراه في هذا المبحث و الذي سنختمه بمجموعة من المشاكل و العوامل التي يمكن أن تواجه ال م ص و م و تحد من قدرتها على العمل و تؤثر على مسارها و احتمال نموها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

بالرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلاّ أن مفهومها لازال يختلف بين الدول ، إذ ثمة صعوبة كبيرة في وضع تعريف موحد لهذه المؤسسات يكون مقبولا و مرضيا لمختلف الدول و الإتجاهات الإقتصادية و هذا باعتراف العديد من الباحثين و مسيري الهيئات و المنظمات الدولية، فمحاولة وضع تعريف مناسب للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يصطدم بعدد كبير من المعايير و المؤشرات المختلفة كما سنشير إلى ذلك فيما يلي.

1- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

حاول الكثير من المختصين و الباحثين تقديم تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لكن و لحد الآن لم يطرح تعريفا واضحا موحدا لهذا النوع من المؤسسات في كل دول العالم و جل الباحثين في هذا المجال ارتكزوا على نوعين من المعايير في تعريف هذه المؤسسات و هما : **المعايير الكمية و المعايير النوعية** و أكثرها استخداما هي المعايير الكمية و ذلك لوضوحها و سهولة استعمالها خاصة معيار عدد العمال[1].

[1] إسماعيل شعباني، " **ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم** " ، مداخلة مقدمة في الدورة الدولية حول" تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية" ، جامعة سطيف، الجزائر، 25 /28 ماي 2003، ص ص: 59، 60.

1-1 المعايير الكمية.

بالإستناد على هذا النوع من المعايير في تحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لابد أولا من الوقوف على أهمها إذ يمكن تقسيمها إلى[1]:

- **معايير أو مؤشرات إقتصادية و تقنية:** و تشمل عدد العمال ، حجم الإنتاج، القيمة المضافة حجم الطاقة المستعملة، التركيب العضوي لرأس المال...
- **مؤشرات نقدية:** تشمل رأس المال المستثمر و رقم الأعمال.

يكفي بالتالي أن ينطبق أحد هذه المعايير على مؤسسة ما حتى تصّنف بأنّها كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم ،لأنه من النادر أن تجتمع كلها في مؤسسة واحدة و بعضها يناقض الآخر في بعض الأحيان [2] ، مما جعل العمل بهذه المعايير يطرح صعوبات كبيرة و أهمها إختلاف طريقة العمل بها باختلاف الأنشطة الإقتصادية من بلد إلى آخر، فقد استخدم في بعض البلدان معيار رقم الأعمال و في بلدان أخرى معيار القيمة المضافة و تارة أخرى معيار عدد العمال و لا تؤدي هذه المعايير بالضرورة إلى نفس النتائج.

يعتبر معياري عدد العمال و قيمة الأصول في المؤسسة كعنصران أساسيان لمختلف بلدان العالم في تحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك حسب مجال نشاطاتها الصناعية أو خارج مجال الصناعة (التجارة و الخدمات) كما يوضحه الجدولين الموالبين:

الجدول رقم (02): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية.

عدد العمال	قيمة الأصول بالدولار	نوع المؤسسة
0 - 49	أقل من 3×10^6	صغيرة
50 - 200	3×10^6 إلى أقل من 12×10^6	متوسطة
200- 499	12×10^6 إلى أقل من 30×10^6	كبيرة
500 فما فوق	أكبرمن 30×10^6	كبيرة جدا

La source: Groupe de Recherche en économie et gestion des PME**," les PME Bilan et perspectives"**, édition d'organisation, paris, 1994, p:25.

[1] زغيب شهرزاد، عيساوي ليلى، **" المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر واقع و آفاق "** ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة الأغواط، الجزائر، 9/8 أفريل 2002، ص: 171.

[2] عثمان حسن عثمان، **" مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الإقتصادية "**، مداخلة مقدمة في الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية ، جامعة سطيف، الجزائر، 28/25 ماي 2003، ص:17.

الجدول رقم (03): تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خارج القطاع الصناعي.

عدد العمال	قيمة الأصول بالدولار	نوع المؤسسة
0 – 49	أقل من 2×10^6	صغيرة
50- 99	2×10^6 إلى أقل من 20×10^6	متوسطة
100 فأكثر	20×10^6 فما فوق	كبيرة

La source: Idem.

نظرا لصعوبة وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الدولي اعتمادا على المعايير المذكورة سابقا فقد اتّجهت بعض الهيئات إلى وضع تعريف لتلك المؤسسات و لكل دولة أو لكل إقليم على حدى، كما سنتناول بعضها فيما يلي :

ففي الولايات المتحدة الأمريكية تقسّم هذه المؤسسات حسب عدد العمال إلى:

- مؤسسة مجهرية من 1 إلى 9 عمال؛
- مؤسسة صغيرة من 10 إلى 199 عامل؛
- مؤسسة متوسطة من 200 إلى 499 عامل؛
- مؤسسة كبيرة 500 عامل فأكثر.

أمّا في اليابان فتقسم هذه المؤسسات حسب عدد العمال أيضا إلى[1]:

- مؤسسة صغيرة من 1 إلى 9 عمال؛
- مؤسسة متوسطة من 10 إلى 299 عامل؛
- مؤسسة كبيرة 300 عامل فأكثر.

في حين أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الإتحاد الأوربي فهي تلك المؤسسات التي تشغّل أقل من مائتان و خمسون عاملا (250 عامل) أو تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز أربعون مليون أورو و التي تراعي مبدأ الإستقلالية ، كما رأى الأوربيون بإلزامية تحديد المؤسسات الصغيرة من المتوسطة فالمؤسسات الصغيرة هي التي تشغّل أقل من 50 عاملا مع بقاء معيار الإستقلالية قائما، لكن

[1] سناء عبدالكريم الخناق، " **المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة** "، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، إشراف مخبر العولمة و إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 17/18 أفريل، 2006، ص: 780.

رقم الأعمال لا يتجاوز بها 7 مليون أورو أمّا المؤسسات الصغيرة جدا فهي التي لا يتجاوز عدد عمالها 10 عمال[1].

و استنادا على تعريف الإتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، عرّف القانون الجزائري هذه المؤسسات في **المادة الرابعة** من **القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** الصادر في 2001/12/12 كما يلي: " تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنّها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات و[2]:

- تشغّل من 1 إلى 250 شخص؛
- لا يتعدى رقم أعمالها السنوي **2 مليار** دينار جزائري أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية **500 مليون** دينار جزائري؛
- تستوفي معايير الإستقلالية.

ميّز المشرع الجزائري أيضا بين المؤسسة المتوسطة و الصغيرة و المصغرة و ذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تصنيف المؤسسات حسب الحجم في القانون الجزائري.

المواصفات/نوع المؤسسة	متوسطة	صغيرة	مصغرة
عدد العمال	250 – 50	49 - 10	9 – 1
رقم الأعمال (دج)	200 مليون – 2 مليار	لا يتعدى 200مليون	لا يتعدى 20 مليون
الحصيلة السنوية (دج)	100 مليون – 500 مليون	لا تتعدى 100مليون	لا تتعدى 10 مليون

المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001/12/15، القانون رقم 1-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ص: 6.

[1] إسماعيل شعباني، مرجع سبق ذكره، ص: 63.
[2] Publication Trimestrielle de L'INPED, « **Gestion et Entreprise** »,Numéro Spécial :Assises Nationales de la PME, Boumerdes, N° 24,25 Janvier- Avril, 2004, p :13.

مما سبق نلاحظ أنّ معيار عدد العمال يعتبر من أكثر المعايير الكمية شيوعا و ذلك نظرا لسهولة استخدامه ، لكن على الرغم من ذلك لا يوجد اتّفاق عام حول عدد العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فمثلا في الدول المتقدمة كاليابان، الو م أ و بريطانيا يتراوح الحد الأقصى لعدد العمال بالمؤسسات الصغيرة بين 200 و 500 عامل، بينما يقل هذا العدد في الدول النامية كالهند، الجزائر و مصر[1]...، فالمؤسسة الصغيرة في الو م أ قد تكون كبيرة في دولة لا تزال في المراحل الأولى للنمو و التقدم.

1-2: المعايير النوعية.

إتّفق معظم الباحثين في هذا المجال على أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لابد أن تستوفي الشروط النوعية الآتية[2]:

1-2-1: إستقلالية المؤسسة: تتميّز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنّ أصحابها لديهم استقلالية كاملة في إدارة شؤونها إذ ليس عليهم أن يعود لجهة أعلى منهم إداريا عند اتّخاذ قرار ما.

1-2-2: فردية و شمولية الإدارة: حيث أنّ أصحاب مثل هذه المؤسسات يقومون بجميع المهام الإدارية، إذ لا يوجد النمط الإداري المتّبع في المؤسسات الكبيرة و الذي يسمح بتفويض أشخاص آخرين من ممارسة مهام إدارية كما أنّه:

- **في المؤسسة الصغيرة:** يقوم صاحب المؤسسة – و بمساعدة واحد أو إثنين من الأفراد- بالدور الرئيسي في الإدارة و متابعة شؤون العمل.
- **في المؤسسة المتوسطة:** قد يوجد فريق عمل إداري يساعد صاحب المؤسسة.

كما أنّ أصحاب مثل هذه المؤسسات و خاصة الصغيرة منها، يقومون بعدة وظائف كالإدارة ، المالية و كذا التسويق.

1-2-3: الملكية: تعود ملكية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أو رأسمالها إلى فرد واحد أو لمجموعة أفراد[3].

1-2-4: محدودية الحصة السوقية: فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تحتل حصة سوقية صغيرة و محدودة و لا يمكنها التأثير على أسعار السلع و الخدمات المقدمة.

---

[1] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، " **الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية** "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص:48.

[2] نبيل جواد، " **إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** " ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2007، ص:28.

[3] زغيب شهرزاد، عيساوي ليلى، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

من خلال جملة المعايير النوعية السابقة و المعتمدة في تعريف الم ص و م ، يمكن استخلاص بأنّ هذه المؤسسات تعتمد في تسييرها على هرم تنظيمي بسيط ، يتربع مالك المؤسسة على قمّته بحيث أنّ اتّخاذ القرارات تعود في النهاية إلى هذا المالك – المسيّر- و لكن هذا لا يمنع من أن يعتمد هذا الأخير على إطارات من عماله يرى فيهم الكفاءة في اتخاذ القرارات بالإستشارة دون أن يمنحهم السلطة.

كما أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عادة لا تمتلك القدرة على فرض أسعارها في السوق بسبب حصتها السوقية الصغيرة فيه ، و من خلال هذه المعايير أيضا فإنّ استقلالية المؤسسة لها أكثر من معنى إذ يحدد هذا المعيار بدقة المؤسسة المستقلة من فروع المؤسسات الكبيرة [1]، هذا كما أنّ أغلب المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة تكون تابعة للقطاع الخاص و تظهر في صورة شركات إلاّ أنّ نسبة كبيرة منها تكون في صورة مشروعات فردية و عائلية.

من بين التعاريف المقترنة بهذه المعايير نجد التعريف المتداول في فرنسا و الذي تبنّته الكونفيدير الية العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو: " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي تلك التي يتولّى فيها قادتها شخصيا و مباشرة المسؤوليات المالية ، الإجتماعية، التقنية و المعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة"[2].

نخلص في الأخير إلى أنّه على الرغم من تعدد المعايير و العناصر و الإعتبارات و تعارضها أحيانا فهناك توجّها نحو التركيز على عنصرين أساسيين في تحديد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العنصر الأول هو الدور القيادي لصاحب المؤسسة و العنصر الثاني ينحصر في عدد العمال في هذه المؤسسات[3].

2- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية.

رغم تزايد و تنّوع الإهتمام بشؤون المؤسسات العائلية ،إلاّ أنّه لوحظ وجود قدر كبير من التباين في تعريف هذه المؤسسات و التي تعتبر أحد الأشكال المميزة للمؤسسات التي غالبا ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم، مع ذلك فالطريقة السائدة في تحديد المؤسسات العائلية هي طريقة التعريف العملي حسب (**williams et Macmillan, Habershon, 2003**)، كما أنّ بعض الباحثين فضّلوا الإعتماد على معيار

[1] إسماعيل شعباني، مرجع سبق ذكره، ص:61.
[2] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 24.
[3] المرجع السابق، ص: 25.

واحد في التعريف و آخرون اعتمدوا على عدة معايير، فيما يلي سنحاول ذكر بعض التعاريف المعتمدة من طرف بعض الباحثين[1] :

- فبالنسبة ل "**Channon 1971**" اعتبر أنّ " المؤسسة تكون عائلية إذا كان فردا من أفراد العائلة يترأس مجلس الإدارة، يكون لها جيلين على الأقل كما تحوز العائلة على نسبة 5 % على الأقل من حقوق التصويت ".

- بالنسبة ل " **Barry 1975** " إختار تعريفا معتمدا على معيار واحد و هو " أنّ المؤسسة تعتبر عائلية إذا كانت مراقبة من طرف عائلة واحدة ".

- بالنسبة ل " **Davis et Tagiuri 1982** " فعرّفا المؤسسة العائلية " بأنّها مؤسسة يؤثر فيها فردين أو أكثر من العائلة على إدارتها من خلال رابطة القرابة و مناصبهم الإدارية و حقوق الملكية في رأس مال المؤسسة".

- حسب " **Perreault 1993** " " تعتبر المؤسسة عائلية عندما يكون للعائلة تأثيرا سائدا على تسيير المؤسسة حاضرا و مستقبلا ، فهي التي تتّخذ القرارات الإستراتيجية كما أنّ التسيير لا يعني فقط التخطيط التنظيم و القيادة و لكن أيضا إستخدام قوى عائلية محترفة في المؤسسة ، ضف إلى ذلك أنّ هذا التسيير يعود مرجعيا إلى ثقافة و قيم و معتقدات المؤسس و المتناقلة من جيل إلى آخر".

- بالنسبة ل " **Hillier et Mc Colgan 2005** " فاعتبرا " بأنّ المؤسسة العائلية هي التي يظهر فيها إسم مسيّرها واضحا و يكون معروفا كمؤسس لها أو كخلف (سليل) ،كما أنّ المؤسسة تحمل إسم المسيّر أو اسم عضو من مجلس الإدارة".

- أمّا بالنسبة ل " **Begin et Cammarata 2006** " فاستعملا عدة معايير في تعريف المؤسسة العائلية " فهي المؤسسة التي تكون على الأقل في جيلها الثاني، قيادتها تمارس فعليا من طرف المالك – المسيّر- و تكون لهذا الأخير نية تحويل المؤسسة إلى الجيل الموالي ".

نخلص من خلال ما سبق من تعاريف إلى أنّه لا يوجد أيضا إتفاق من طرف الباحثين و المختصين حول تحديد مفهوم المؤسسات العائلية، مع ذلك نلاحظ أنّ توّجهات أغلبهم تركّزت حول أربعة معايير أساسية تظهر من خلال أنّ المؤسسات العائلية هي مؤسسات يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا، ماليا و رقابيا مؤثرا على العمليات الحالية و المستقبلية للمؤسسة، إضافة إلى تحويل أو إرادة تحويل المؤسسة إلى الجيل الموالي.

[1] Colot Olivier, " **La Transmission des PME Familiales Non Cotées: Approche de la transmission en Wallonie et Impact sur la performance des entreprises**", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Mons-Hainaut, Faculté Warocque, 2007, p p: 30-37.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية كبيرة تظهر خاصة من خلال دورها التنموي و على عدة مستويات منها المستوى الفردي ، الإجتماعي و الإقتصادي و إذا لم يكن هنالك تعريف واضح متفق عليه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهنالك مجموعة من الخصائص و السمات التي يمكن أن تميّزها عن باقي المؤسسات و تجعل منها وسيلة هامة للمساهمة في تنمية اقتصاديات معظم الدول و هو ما سنحاول إيجازه من خلال هذا المطلب.

1- أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تظهر أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المستويات التالية:

1-1: على مستوى الفرد (صاحب المؤسسة) .

تبرز أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الفرد من خلال ما يلي[1]:

- تشبع هذه المؤسسات حاجة أصحابها في إثبات الذات، فصاحب المؤسسة الصغيرة الناجح يشعر أنّه إنسان إستطاع أن يحقق لنفسه و لمجتمعه التقدم و النمو، إلى جانب أنّه يضمن لأسرته و له الحصول على دخل ذاتي؛
- تحقق المؤسسة الصغيرة لصاحبها فرصة لتوظيف مهاراته و قدراته الفنية و خبراته العملية و العلمية لخدمة مؤسسته؛
- باستعراض تاريخ المشاهير و الأثرياء اكتشِف أنّ الكثير منهم قد بدأوا بمشاريع صغيرة حتى ازداد نشاطهم و حجم أعمالهم و نطاقهم.

1-2: على المستوى الإجتماعي.

تظهر الأهمية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي[2]:

1-2-1: تكوين نسق متكامل في أداء الأعمال.

يظهر الدور الإجتماعي لهذه المؤسسات في أنّها تخلق قيّما لدى الأفراد تظهر في الإنتماء في أداء العمل الحرفي إلى نسق أسري متكامل، ذلك في الحرف التي تمارس داخل إطار الأسرة الواحدة، مما يترتب عليه تكوين فئة من العمالة المنتجة تعمل في النسق الواحد، فالمؤسسات الصغيرة خاصة الحرفية منها أو التقليدية يمكن أن تحقق النسق المتكامل على مستوى الأقاليم المختلفة و ذلك بانتشارها في أرجاء

---

[1] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 76.
[2] أنظر في هذا الصدد إلى كل من:
المرجع السابق، ص ص: 76- 80.
أيمن علي عمر، " **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن** " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص: 129- 132.

الدولة و على مستوى المجتمع كله و هذا ما يؤثر على تنمية هذه المؤسسات في المجتمع و بما يؤدي في النهاية إلى نوع من التطوير و التنمية المتواصلة في إطار القيم المجتمعية.

1-2-2: تشارك في حل مشكلة البطالة و محاربة السلوكات غير السوية اجتماعيا:

تستوعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات، كما تساهم في محاربة أنماط السلوك الإجتماعي غير السوي و يظهر ذلك من خلال جذب الفئات التي تعاني من عدم توافر فرص العمل لها و تتيح لهم فرص عمل سريعة دون تكلفة عالية ، فعدم وجود فرص عمل لهذه الفئات يمكن أن يؤدي إلى تفشي ظواهر الإنحراف و الفساد الإجتماعي و الذي يمكن أن يضر بموارد البلاد الإقتصادية و الإجتماعية على حد سواء.

1-2-3: عامل مساعد على الإستقرار الإجتماعي و السياسي:

تمنح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الفرص للفئات التي تعيش على هامش المجتمع لأن تصبح قوى فاعلة من خلال إقامة و تأسيس مؤسسات صغيرة، إذ أنّ هذه الفئات لا تمتلك القدرات المالية أو العلاقات العامة التي تمكّنها من إقامة مشاريع كبيرة، فتأتي المؤسسة الصغيرة التي تعمل على دمجها في العملية الإنتاجية المبدعة مما يؤدي إلى إزالة التوتر الذي يغلف عادة العلاقة بين هذه الفئات و باقي شرائح المجتمع.

فمثلا: دولة جنوب إفريقيا و بعد إلغاء سياسة الفصل العنصري قامت بتأسيس برامج تهدف إلى تشجيع السود على دخول مجال العمل الحر بهدف دمجهم في المجتمع و جعلهم قوى إنتاجية فاعلة، مما يشعرهم أنّهم مثل باقي أفراد المجتمع.

1-2-4: تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الإقليمي:

تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تحقيق التوازن الإقليمي و ذلك من خلال عملية التنمية الإقتصادية في ربوع المجتمع و في الانتشار الجغرافي و تحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة.

هذا كما تساهم أيضا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة و توفّر فرص عمل للمرأة من خلال المشاريع المنزلية أو التي تتناسب و مؤهلات المرأة مع مراعاة البيئة و التقاليد الإسلامية، مما يعطي نوعا من التنمية و الإستقرار الإجتماعي.

3-1: على المستوى الإقتصادي:

تتجسّد أيضا أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الإقتصادية و ذلك لأسباب عديدة منها[1]:

- تشارك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنويع مصادر الدخل، التخفيف من أخطار التقلبات الإقتصادية، المساهمة في زيادة معدلات النمو، توسيع القاعدة الإنتاجية، استخدام الموارد المحلية المتوافرة بصورة مثلى و تخفيض نسب الهدر و الضياع في هذه الموارد؛
- كما تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في زيادة كفاءة استخدام رأس المال المستثمر نظرا لضآلته في هذه المؤسسات و للإرتباط المباشر بين ملكية المؤسسة و إدارتها و حرص المالك على نجاح مؤسسته و إدارتها بالطريقة المثلى؛
- إمتداد أنشطة هذه المؤسسات لتشمل كافة القطاعات الإقتصادية في الدولة أي في قطاعات الصناعة،التجارة ، الزراعة و المقاولات[2]؛
- تسهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في رفع كفاءة تخصيص الموارد في الدول النامية ، فهذه الدول تميل إلى تبني الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضعها من حيث وفرة قوة العمل و ندرة رأس المال و كلما توسّع نشاط تلك المؤسسات في الأسواق غير الرسمية، أصبحت أسعار عوامل الإنتاج و المنتجات التي تتعامل بها تعكس بصورة أفضل تكاليف الفرص البديلة مقارنة بالأسعار التي تتعامل بها المؤسسات الكبيرة[3]؛
- مساهمتها في تنمية الصادرات حيث تشير إحدى الدراسات إلى أنّ الصناعات الصغيرة و المتوسطة قد تسهم بنحو 25% إلى 35% من الصادرات العالمية للمواد المصنّعة[4]؛

2- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يمكن تقسيم خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى مجموعات متنوعة حسب الخصائص التنظيمية ، الإدارية الفنية و التكنولوجية و خصائص أخرى ، هذا بالإضافة إلى بعض خصائص المؤسسات العائلية.

---

[1] المرجع السابق نفسه.
[2] علي السلمي، " **المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة** "، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص: 12.
[3] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 83.
[4] المرجع السابق، ص: 82.

2-1: الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتّسم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خاصة الصغيرة منها بخصائص تنظيمية تميّزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، حيث تتمثل أهم خاصية في ملكية المؤسسة و التي تجعل إدارة هذه الأخيرة تعود في الغالب إلى مالك المؤسسة و ذلك في إطار تنظيمي قانوني لهذه المؤسسات[1].

كما تتصف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالخصائص التنظيمية التالية[2]:

- **سهولة و بساطة التنظيم:** فتنظيم الم ص و م يعتبر من الأمور غير المعقدة ، إذ يتم في وقت قصير حيث تعد إدارة المؤسسة هيكلها التنظيمي بسرعة و سهولة، كما يكون تطويره و تعديله أمرا يسيرا في العادة؛
- تشتمل المؤسسة على المورد البشري بوصفه البنية الجوهرية فيها، ترتبط هذه الموارد بعلاقات تنظيمية محددة و تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافها الذاتية كما تطمح للترقية و الإستقرار الوظيفي و بيئة عمل آمنة[3]؛
- تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أطر تنظيمية و أهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الأساس و تسعى إلى تحقيق النمو و البقاء و الإستقرار[4]؛
- تتميّز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتوافر الظروف التي تحقق لها الكفاءة و الفعالية بدرجات أعلى مما يمكن للمؤسسات الكبيرة و العملاقة أن تصل إليه ، تتحقق هذه الكفاءة و الفعالية لأسباب عديدة منها:
  - القدرة على الأداء و الإنجاز في وقت قصير نسبيا؛
  - التعامل المباشر بين صاحب المؤسسة أو مديرها المسؤول مع العاملين، العملاء و الموردون و غيرهم، مما يحقق مزايا الإتصال و القدرة على التأثير السريع؛
  - الإحساس السريع بحركة السوق و الإلمام المباشر من جانب إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمتغيرات (الإيجابية و السلبية) و بتوّجهات المنافسين و أنشطتهم بما يسمح بسرعة التكّيف و تعديل أوضاع المؤسسة؛
  - وضوح تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على صيانة استثماراتهم، مما يجعلهم يبدون اهتماما مباشرا بكل ما يحقق للمؤسسة النجاح و التفوق.

---

[1] أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 41.
[2] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 15- 21.
[3] فلاح حسن الحسني، **إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز "**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص:23.
[4] المرجع السابق نفسه.

- **إندماج العاملين مع أصحاب المؤسسة:** يعتبر العاملون في المؤسسات الصغيرة جزءا رئيسيا منها و ذلك أنّهم يندمجون عادة في تشكيل متجانس مع أصحابها و هذا يمكن أن يتحقق عنه ما يلي:

- حسن تحديد الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث الخبرة ، التأهيل و الإعداد؛
- إسناد الوظائف إلى الأفراد المؤهلين لشغلها و إعطائهم الصلاحية اللازمة و الثقة بهم؛
- الحرص على استمرار العلاقة بين الفرد و المؤسسة باعتبار خبرته و تجاربه التي اكتسبها بالمؤسسة تشكّل إستثمارا ينبغي أن تجني المؤسسة عائده؛
- إعتبار العاملين شركاء في المصير، فنجاح المؤسسة هو نجاح و منفعة لهم و فشلها يعود عليهم بالضرر.

2-2: الخصائص الإدارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تستعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة طرقا غير معقدة في التسيير، فمسيّر المؤسسة يتميز بالحضور الدائم و بالتدّخل في جميع ميادين التسيير فهو على علاقة مباشرة مع كل العاملين معه و يمثّل المحور الأساسي في كل القرارات المتّخذة ، حتى يمكن أن يطلق على تسيير هذه المؤسسات و خاصة الصغيرة منها بما يسمى **شخصانية التسيير "La personnalisation de la gestion"**[1]، كما يقوم المسيّر في مثل هذه المؤسسات بالتركيز على التخطيط قصير الأجل ويمارس عدة وظائف في وقت واحد و أهمها[2]:

2-2-1: وظيفة إدارة الأموال:

يمارس مسيّر المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة و ظيفة إدارة الأموال في بما في ذلك إدارة حسابات القبض و المخزون و تحليل البيانات المالية و إعداد الخطط المالية و التنبؤات و ما يميّز فعلا هذه المؤسسات و خاصة الصغيرة منها هو سرية معلوماتها بخصوص إنشائها و أصولها المالية كما يعتمد تمويل المؤسسات الصغيرة في الغالب على الإمكانيات المالية الشخصية لأصحابها و مما تقدم يظهر لنا بأنّ مسيّر المؤسسة الصغيرة له دور محاسبي و كذا دور مالي.

2-2-2: وظيفة الإدارة:

يقوم مسيّرو مثل هذه المؤسسات بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة، كما أنّ المؤسسة الصغيرة تكون سهلة نسبيا في إدارتها و قيادتها و من ثمّ فهي تتميز بما يلي[3]:

[1] Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME, OP-CIT, p: 12.
[2] أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43، 44.
[3] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16، 17.

- تتصف المؤسسات الصغيرة بعدم وجود التعقيدات الروتينية في اتّخاذ القرارات ووجود الوضوح في الإجراءات و السرعة في إنجاز الأعمال الإدارية[1]؛
- سهولة تحديد الأهداف الواضحة و توجيه جهود العاملين نحو أفضل السبل لتحقيقها؛
- بساطة الأسس و السياسات التي تحكم عمل المؤسسة و سهولة إقناع العاملين و العملاء بها؛
- إمكانية إعطاء المثل و القدوة للعاملين في التمسك بالأسس و النظم الموضوعة للمؤسسة؛
- إمكانية الإلتزام بدور القائد الموجّه دون الإنزلاق إلى متاهات العمل التنفيذي و مزاحمة العاملين في أداء واجباتهم؛
- الإتصال الدائم من قيادة المؤسسة بالعاملين فيها و التعرّف المستمر على مشاكلهم و أساليب أدائهم لأعمالهم؛
- بساطة أساليب تشجيع العاملين و دفعهم لتحسين الأداء بالإقناع و الترغيب و توفير فرص مشاركتهم بشكل مباشر في إدارة المؤسسة؛
- إمكانية متابعة العمل و تقييم الأداء و محاسبة العاملين موضوعيا إمّا ثوابا أوعقابا و في مدى زمني قصير، مما يمكن معه تفادي كثير من الأخطاء أو علاجها قبل إستفحالها.

3-2-2: وظيفة التسويق:

يقتضي الأمر هنا اعتبار أنّ تسويق منتجات المؤسسات الصغيرة تعتمد في نجاحها على شخصية مسيّرها و ذلك من خلال خبراته، مهاراته و العلاقات الشخصية بينه و بين العاملين معه و التي لابد أن تكون في جو ودي غير رسمي و أيضا علاقاته مع عملائه.

3-2: الخصائص الفنية و التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتّسم الآلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغالب بأنّها بسيطة إذ يعتمد العمل في هذه المؤسسات على الأيدي العاملة بدرجة كبيرة، كما أنّ الآلات الحديثة تحتاج إلى عمالة ماهرة، هذه الأخيرة التي يتعذر تدبيرها أحيانا بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات [2] و على الرغم من ذلك فإنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز ببعض الخصائص الفنية و التكنولوجية و منها[3]:

1-3-2: الإمعان في التخصص: يؤدي الإمعان في التخصص في مثل هذه المؤسسات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة و من جهة أخرى رفع مستوى المهارات للعمالة المشتغلة بالمؤسسة.

[1] فلاح حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.
[2] أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 44، 45.
[3] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85- 90.

2-3-2: عدم تطلّبها كوادر إدارية ذات خبرة كبيرة: وهذا ما يقلل من كلفة التدريب و التأهيل للموارد البشرية و بالتالي ينعكس على تكلفة المنتجات بهذه المؤسسات.

3-3-2: القابلية للتجديد و الإبتكار: إنّ التجديد و الإبتكار في المنتجات و أساليب التوزيع و أساليب العمل هي من أهم سمات المؤسسة الصغيرة[1].

4-3-2: تعتبر أداة للتدريب الذاتي: و ذلك من خلال أنّ:

- المؤسسات الصغيرة تعتبر مراكز تدريب لأصحابها و العاملين بها، بحيث تساعد على خلق كوادر تقنية ضرورية لإحداث التنمية؛
- للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور حاسم في طرح التكنولوجيا الجديدة بفاعلية أكبر و تكلفة أقل، كما تؤمن بأهمية متابعة التطورات التكنولوجية و البحث عن كل ما هو جديد و متطوّر و جذّاب[2]؛
- تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار و الإختراعات حيث ساهمت بنسبة 60 % من الإختراعات الرئيسية في القرن العشرين مثل: الطائرات ، آلات التصوير و الحاسبات الإلكترونية...

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالإضافة إلى ما سبق سرده بجملة أخرى من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي[3]:

- تحتاج هذه المؤسسات كغيرها من الأنشطة الإقتصادية إلى الموارد المالية ، المادية و البشرية و عليه فإنّها تسعى للحصول على هذه الموارد بأقل التكاليف و أفضل مستوى من الجودة، كما تعمل على تعظيمها لتساهم جديا في إنجاز أهدافها الإستراتيجية؛
- تتّصف أيضا بالإستمرار في بحثها عن الريادة و التميز ، لذلك فهي تسعى إلى تطوير أدائها و عملياتها لتدعيم مركزها التنافسي في المحيط الذي تعمل فيه؛
- القدرة على التكيّف مع التغيرات المختلفة التي قد تحدث مثل: تغيّرات في تركيبة القوى العاملة في سياسات الإنتاج و التسويق و التمويل و سهولة تغيير و تحديث التكنولوجيا المستخدمة[4]؛
- تهتم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل إستثنائي و متميّز بدراسة و تحليل حاجات العملاء و رغباتهم، العمل الجاد على سرعة الإستجابة لإشباع هذه الحاجات ، إعتماد الأسلحة التنافسية فيما يتعلق بالجودة و التكلفة و السرعة في تقديم خدماتها لضمان ولاء العملاء لها.

---

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
[2] فلاح حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، ص: 24.
[3] المرجع السابق، ص ص: 23، 24.
[4] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

أمّا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية فتنفرد هي الأخرى بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يأتي[1]:

- حسب **"Philippe Gaspe Beaubien et Nan-B,1995"** أوضحا " بأنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية هي مؤسسات تكون قليلة البيروقراطية ، تحافظ على علاقاتها الجّد محدودة مع زبائنها و مورّديها ، تعتبر أيضا أكثر توجّها نحو المدى الطويل وأكثر إنتاجية لكونها تعمل بكل قوّتها كما أنّ هذا النوع من المؤسسات يحقق ربحية أكثر إذا ما قورن بالمؤسسات غير العائلية".
- أمّا بالنسبة ل **"Allouche et Amann 1995"** فالمؤسسات العائلية هي مؤسسات تختار إستراتيجيات طويلة المدى، تنفر من الديون و تطبّق بكل سهولة إعادة استثمار أسهمها.

هذا بالإضافة إلى أنّ المؤسسات العائلية لها خصائص أخرى و هي[2] :

- تنبئ طبيعة المؤسسات العائلية بوجود مناخ عائلي دائم و مسيطر، سيادة روح الجماعة و التضامن داخل المؤسسة، الأمر الذي يشجّع على وجود الترابط بين العاملين و كذلك بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء و الموردين و غيرهم من الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة و لا شّك أنّ هذه السمات تساعد على تمتع المؤسسة بسمعة جيّدة في تقديم خدمات ممتازة؛
- من الممكن أن يتمتّع العاملون في المؤسسات العائلية " بروح الإنتساب للعائلة " **"sense of Belonging"** و بالالتزام القوي بأهداف المؤسسة في آن واحد ، فعندما تكون العائلة المالكة فخورة بمؤسستها فإنّ حماسها و التزامها يمكن أن ينتقل إلى العاملين من غير أعضاء العائلة و هذه الروح الجماعية تعتبر من بين الأصول الفعّالة للمؤسسة حيث تؤدي إلى تركيز طاقات الجميع من أجل خدمة العملاء؛
- تعتبر المؤسسات العائلية بطبيعتها بعيدة عن ضغوط أسواق رأس المال - ضرورة تحقيق المؤسسة لنتائج سريعة- ذلك نظرا لأنّها لا تنتمي لهذه الأسواق كما لا يوجد لديها حملة أسهم و بناءا على ذلك فإنّ هذه المؤسسات تستطيع أن تتمتع بالنظرة طويلة الأجل كما يمكن تدعيم هذه الأخيرة من خلال الطبيعة الدائمة لفرق إدارة المؤسسات العائلية، فالمدير الذي يظل في موقعه لفترة طويلة يتيح الفرصة لظهور المبادئ السلوكية في العمل و يسمح كذلك بوجود أساليب متميّزة لأداء الأعمال؛

---

[1] Colot Olivier, OP-CIT, p p: 53,54.

[2] عمرو علاء الدين زيدان، **" مراحل و معوقات نمو الشركات الصناعية العائلية "**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2005، ص ص: 213، 214.

- تؤدي مركزية إتّخاذ القرارات في المؤسسات العائلية إلى سرعة اتّخاذها و من الممكن أن تصبح هذه الخاصية ميزة جيّدة خاصة عندما يتعلق الأمر باستثمار الفرص السوقية في ظل بيئة الأعمال المتغيّرة و المضطربة.

إنّ محصّلة مجموعة المميزات و الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات العائلية هي وجود مؤسسة تتميّز في الغالب بقدرة مبدئية على البقاء، إلاّ أنّها يصعب عليها الإستمرار بعد رحيل مؤسسها فعلى سبيل المثال تشير البيانات الأمريكية الحديثة إلى الحقائق التالية[1]:

- تستطيع 30 % فقط من المؤسسات العائلية الإستمرار إلى الجيل الثاني؛
- من بين المؤسسات التي تصل إلى الجيل الثاني، يستمر ثلثا (2/3) هذه المؤسسات فقط عبر هذا الجيل؛
- تستطيع 13 % من المؤسسات العائلية الإستمرار حتى الجيل الثالث.

رغم المميزات و الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلاّ أنّها تعاني من مشاكل كثيرة تختلف من حيث شدتها و خطورتها و بالتالي مدى تأثيرها على مسار المؤسسة و تهديدها لوجودها أو احتمالات نموها.

المطلب الثالث: أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعض المشاكل التي تحد من قدرتها على العمل، من أبرزها هو سوء ممارسة العملية الإدارية في هذه المؤسسات، إضافة إلى مشاكل أخرى قد تكون تسويقية تمويلية، فنية و تكنولوجية و للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية أيضا مشاكلها الخاصة.

1- مشاكل إدارية و تنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و يمكن إيجاز بعضها فيما يلي[2]:

1-1: المشاكل الإدارية: من أهم المشاكل الإدارية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:

---

[1] المرجع السابق، ص: 217.

[2] أنظر في هذا الصدد إلى كل من:

- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31- 34.
- فلاح حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31- 33.
- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، **" المشروعات الصغيرة: ماهيتها و التحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن "**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة و إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 18/17 أفريل، 2006، ص: 78.

1-1-1: نقص القدرات و المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في الم ص و م:

يسود بهذه المؤسسات نمط المدير المالك غير المحترف و الذي لم يتدرب على مهنة الإدارة و تولاها باعتباره مالكا للمؤسسة، مما قد ينعكس في ضعف الكفاءة و ضعف القدرة على اتّخاذ القرارات و عدم إمكانية توظيف الموارد المالية و البشرية في المجالات التي تعظّم مخرجات هذه المؤسسات، فضلا عن عدم وجود فلسفة إدارية واضحة المعالم و الأبعاد، إضافة إلى ضعف الثقة في الآخرين و عدم الرغبة في تفويض السلطة و عدم التفرّغ لأعمال الإدارة و التدّخل في كافة الأعمال التنفيذية.

2-1-1: النقص في الخبرة:

يحتاج مديرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى الخبرة المتنامية في المجالات التي يرمون إلى الدخول فيها و ممارسة أنشطتهم الإقتصادية، حيث أنّ الحاجة قائمة و بشكل مستمر لاكتسا ب الخبرة العملية بالإضافة إلى المعرفة حول طبيعة الأعمال ، كما أنّ هذه الخبرة تساهم في تفعيل القدرات و توجيهها نحو خدمة المؤسسة، زيادة القدرة على الإستقرار في السوق و دراسة و تحليل المتغيرات البيئية المختلفة، كما تعمل على إرساء جزء من دعائم المؤسسة و نجاحاتها المستقبلية خاصة في ظل توظيفها للموارد المتاحة بشكل صحيح، و عليه فإنّ الخبرة يمكن أن توضّح الفرق بين النجاح و الفشل لذلك اهتّمت العديد من الدراسات الإدارية بما يسمى **بمنحنى الخبرة**، حيث أنّ تزايد الخبرة سوف ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء في مجالات متعددة و يحقق النجاحات المتميّزة.

3-1-1: النقص في عمليات التخطيط الإستراتيجي:

يعتقد بعض المدراء و بصفة خاصة في المؤسسات الصغيرة أنّ فوائد التخطيط الإستراتيجي تكون واضحة و قائمة في المؤسسات الكبيرة فقط وقد يشير أحد المدراء بأنّه لا يمتلك الوقت اللازم للقيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي ، كما قد يرى آخر بأن مؤسسته صغيرة جدا أمام القدرة المطلوبة لتطوير الخطة الإستراتيجية متجاهلين بذلك قدرة الفكر الإستراتيجي على بناء التميّز و البقاء في السوق و من بين الأوجه الحاسمة للنقص في عمليات التخطيط على مستوى هذه المؤسسات ما يلي:

- إهمال ما يجري في البيئة (كليا أو جزئيا) من تغيرات أو عدم التكيّف معها أو الإستجابة لها خاصة أنه ما يعرف عن البيئة أنّها لا تحظى بالإستقرار بشكل دائم، و قد لا يهمل مدير المؤسسة البيئة و ما يجري فيها إلاّ أنه قد يخطئ في تفسير المؤشرات الظاهرة بها؛
- فقدان الإتجاه و عدم وجود إستراتيجية واضحة يستهدى بها في اتّخاذ القرارات و قد تحل بدل ذلك الأهداف قصيرة الأمد و الرغبة في تحقيق الربح السريع ، بما يؤدي إلى إتّخاذ قرارات متناقضة؛
- عدم معرفة السوق و بشكل خاص حاجات و رغبات العملاء المؤثرة في سلوكهم الشرائي.

2-1: المشاكل التنظيمية: أمّا من أبرز المشاكل التنظيمية المواجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فما يأتي:

- عدم وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات و السلطات الخاصة بالوظائف في مثل هذه المؤسسات ، فليست هناك إجراءات عمل مكتوبة كما أنه نادرا ما يطّبق مبدأ التخصص و تقسيم العمل ، إذ أنّ الشخص الواحد يعهد إليه القيام بعدة أعمال و واجبات متباينة و لا صلة فيما بينها ، هذا إضافة إلى اتّساع نطاق الإشراف حيث يشرف مدير المؤسس ة أو مساعده على عدد كبير من المرؤوسين؛
- عدم الرغبة و الإهتمام في اتّباع سياسات مقننة للعاملين في المؤسسات الصغيرة و يشمل ذلك سياسة الإختيار و التعيين ، الأجور و الرواتب ، التدريب و تطوير الكفاءات الإدارية.

2- مشاكل أخرى تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

بالإضافة إلى المشاكل المتعلقة بالتنظيم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن تلخيص جملة أخرى من المشاكل التي يمكن أن تواجه هذا النوع من المؤسسات و خاصة في الدول النامية فيما يلي[1]:

2-1: نقص الكفاءات التسويقية و القوى البيعية عموما:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ببعض النقائص في الكفاءات التسويقية و ذلك نتيجة لتشغيل أفراد غير مناسبي ن من حيث المؤهلات و الخبرات في هذا النوع من المؤسسات ، كما أنّ الأجور و المكافآت و شروط العمل الأخرى في هذه المؤسسات تكون في الغالب غير مناسبة و لا تحقق الرضا و الحافز لجذب الكفاءات أو حتى أنها تحتفظ بالقوى الحالية في ظل ظروف المنافسة، كما أنّ هناك نقصا في المعرفة و الخبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق من جانب إدارة المؤسسات الصغيرة أو حتى المتوسطة إذ يقتصر مفهوم التسويق عندها على أعمال البيع و التوزيع، ضف إلى ذلك عدم الإهتمام بالبحوث التسويقية و نقص المعلومات عن حاجة السوق.

2-2: عدم السيطرة على النمو:

يعتبر النمو مسألة طبيعية و حالة مرغوبة لأي نشاط ، إلاّ أنه ينبغي أن يكون مخططا و مبرمجا و مسيطرا عليه [2] ، فعادة ما يقوم أصحاب المؤسسات الصغيرة بإجراء توسعات، إستثمار أموا ل في المباني و التأثيث و شراء مخزونات سلعية كبيرة و ذلك دون تخطيط و تدّبر للظروف الإقتصادية المستقبلية مما ينتج عنه:

- وجود طاقات إنتاجية عاطلة؛
- فشل كثير من هذه المؤسسات و خروجها من السوق؛

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحات.
[2] فلاح حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

- وجود مشاكل مالية و عدم القدرة على تسديد الإلتزامات للغير.

لتفادي هذا المشكل الأخير يفضّل تمويل هذه التوسعات بصيغ تمويلية لا تكون عبئا على المؤسسة و ذلك من خلال الأرباح المحتجزة أو من خلال المساهمة الخاصة للمالكين.

3-2: مشاكل تمويلية: يمكن اختصارها في ثلاثة نقاط أساسية و هي[1] :

- مشاكل متعلقة بالحصول على التكلفة الإستثمارية للمشروع؛
- تمويل التوسعات الإستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع؛
- مشاكل تتعلق بالضمانات الكبيرة التي تطلبها الجهات المانحة للإئتمان فضلا عن عبء الفوائد.

أمّا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية فيمكن أن تواجهها المشاكل التالية[2]:

- تؤدي الرقابة العائلية و مركزية صنع القرارات و استمرارية فرق الإدارة إلى جمود الفكر التنظيمي في المؤسسات العائلية، كما يؤدي ذلك إلى ضعف احتمالات ظهور الأفكار الجديدة اللازمة لتحقيق التطوير في الأجل الطويل خصوصا أنّ المؤسسات العائلية غالبا ما ترفض الإستعانة بالمستشارين الخارجيين مفضّلة على ذلك إجتماع مجلس العائلة لمناقشة أمور و أعمال المؤسسة؛
- يمكن أن يؤدي التنافس بين الأقارب إلى عدة صعوبات، فمن الممكن أن يصل الصراع إلى مستوى من الخطورة لدرجة تؤدي إلى تأثيره على كل قرار إداري و المبالغة في المناورة من أجل الحصول على أكبر قدر من السلطة داخل المؤسسة؛
- يعتبر الصراع التنظيمي من الأمور المميزة للمؤسسات و لذلك يجب إدارته بنجاح، إلاّ أنّ إدارة الصراع في المؤسسات العائلية تنتج عنها مشاكل ذات طبيعة خاصة و ذلك أنّ الصراع في هذه المؤسسات يكون أكثر شراسة، كما قد يتحول من المؤسسة إلى الأفراد أو إلى نطاق العائلة؛
- تتمتع المؤسسات العائلية في الغالب باعتبارات تجاوز الإعتبارات التي تواجهها المؤسسات العادية، فمن الممكن أن يبقى أفراد العائلة غير الأكفاء في مواقعهم في المؤسسة من أجل تغطية فشل العلاقات العائلية ، بالتالي فإنّ هذا الوضع يقضي على فرص تولي المديرين الأكفاء من غير أفراد العائلة لهذه المناصب؛
- يمكن أن يمثل نقل السلطة و تحقيق الرقابة إحدى الصعوبات التي تواجهها المؤسسات العائلية و خصوصا عملية نقل السلطة من رئيس مجلس إدارة إلى آخر، فهذه الأمور

[1] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 106.
[2] عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 214- 217.

نادرا ما تحظى بالتخطيط المسبّق في هذه المؤسسات، لذلك تصاحبها في الغالب الكثير من الصدمات و النزاعات و هذا بدوره قد يسهم في فشل العديد من المؤسسات العائلية في الإستمرار إلى الجيل الثالث.

و يبدو أنّ هذا السلوك غير المحترف يمكن أن يحدث لأنّ الملاك:

- لن تكون لديهم الشجاعة الكافية للإعتراف بمحدودية بقائهم على قيد الحياة؛
- عدم توافر الوعي الكافي لديهم للتنبؤ بما يمكن أن يحدث عندما يتركون مواقعهم و يرحلون؛
- قد يشعرون بالكراهية اتجاه الأفراد الذين يتوّقع أن يحلو محلهم؛
- قد لا تكون لديهم القدرة على التخطيط.

يمكن أن نخلص في الأخير إلى أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي تلك التي يتولى فيها قادتها شخصيا و مباشرة كل مسؤولياتها مهما اختلفت الطبيعة القانونية لها، كما تمثل تلك المؤسسات التي يقل عدد العاملين فيها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الحجم، أمّا المؤسسات العائلية فهي تلك التي تشكل فيها العائلة المحور الرئيسي في إدارتها و رقابة رؤوس أموالها و تتميز هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية منها و غير العائلية بعدة خصائص تجعل منها مختلفة نوعا ما عن غيرها من المؤسسات الكبيرة فأهم ما يميزها هو بساطة تنظيمها و شخصانية تسييرها، هذه الميزة الأخيرة التي تجعل من مسيّرها يتميز بحضوره الدائم و بتدخله المباشر في جميع ميادين التسيير، كما تتوافر لها كل الظروف التي تحقق لها الكفاءة و الفعالية بدرجات أعلى من غيرها، أما فيما يخص المؤسسات ذات الطبيعة العائلية فهي تنفرد أيضا بخصوصياتها التنظيمية، أين يغلب على مناخها الداخلي المناخ العائلي حيث تسود روح الجماعة و التضامن بمثل هذه المؤسسات، الأمر الذي يشجع على تقوية الترابط بين العاملين فيها و من ثم القدرة على البقاء و النمو.

المبحث الثاني: بعض العوامل المؤثرة على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

لقد تطوّر إتّجاهان نظريان على مستوى أبحاث علوم التسيير و نظرا في تفسير أسباب النمو بالنسبة للمؤسسات ، الأول منهما يدعى **بالنموذج الخارجي** و يدرس تأثير المحيط على نمو المؤسسة أمّا الثاني فهو **نموذج داخلي** يمس بصفة أساسية المميزات الداخلية للمؤسسة و تأثيرها على نموها ، و بما أنّ نمو المؤسسة يعتبر ظاهرة معقدة و متعددة الأجزاء فإنّ الإختيار بين هذين الاتّجاهين لن يقع بصفة محضة على واحد منهما دون الآخر، لذلك طّور بعض الباحثين نماذج نظرية ذات نقاط مشتركة و رأوا اقتراح اتّجاه واحد يجمع بين المتغيرات الداخلية و الخارجية في نفس الوقت [1]، هذا كما ظهرت عدة دراسات تطبيقية حول عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مسّت عوامل مثل: خصائص المسيّر- المالك، خصائص المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة و المحيط كمحددات يمكن أن تؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، علّنا سنحاول التعرض إلى ذلك من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نماذج نظرية حول عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

من أهم النماذج النظرية المقترحة حول عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي:

- نموذج " **Davidsson, 1991** "؛
- نموذج " **Herron et Robinson, 1993** "؛
- نموذج " **Weinzimmer, 1993** "؛
- نموذج " **Story, 1994** ".

و سوف نحاول إيجاز هذه النماذج في النقاط الموالية:

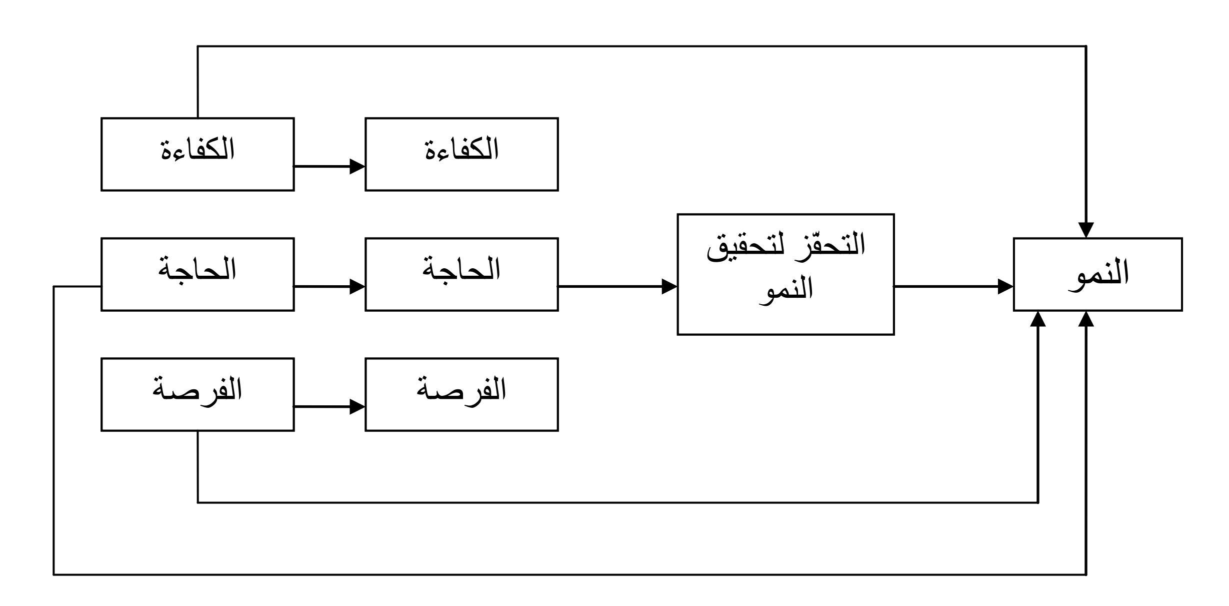
[1] Jean-Luc Guyot, " **Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME Wallone** ", Document de Travail, Institut Wallon de L'évaluation de la prospective et de la statistique, Wallonie, Belgique, p:4.

1- نموذج "Davidsson, 1991 " و نموذج "Herron et Robinson ,1993 ".

ركز هذين النموذجين على ثلاثة محددات أساسية لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فأمّا الأول فرأى أنّ هناك علاقة مباشرة بين نمو المؤسسة و بين خصائص صاحبها و الفرص المتاحة في محيطها و النموذج الثاني أضاف تأثير الإستراتيجية على نمو المؤسسة.

1-1: نموذج " Davidsson, 1991 ": يظهر هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج " Davidsson" حول العوامل المؤثرة على نمو الم ص و م.



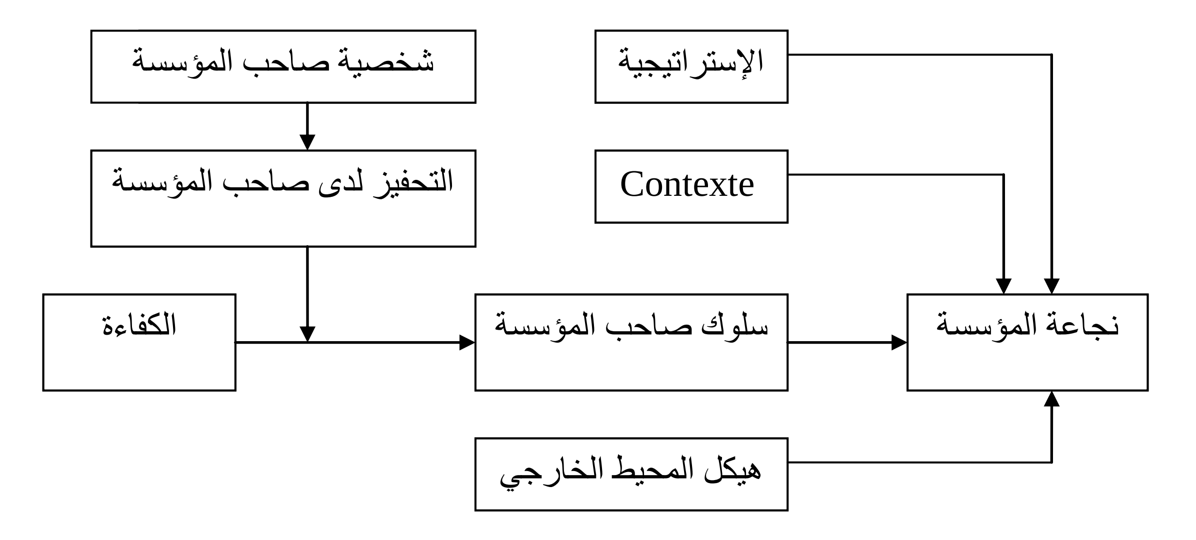
La source: Davidsson**, " continued entrepreneur"**, document disponible sur: **www.poge.ucl.ac.be, p:6.**

نقلا عن: لهواري سعيد، " محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة نظرية و تطبيقية " ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 101.

يظهر من خلال الشكل أعلاه أنّ " **Davidsson** " إعتبر بأنّ هناك علاقة مباشرة بين النمو و خصائص صاحب المؤسسة و ركّز بصفة خاصة على مدى تحفّز المسيّر أو صاحب المؤسسة لتحقيق هذا النمو، فتحفز المسيّر ينشأ نتيجة لإدراكه بالحاجة للنمو و للغرض المتعلق به، كما أشار هذا الباحث إلى تأثير كل من الكفاءة و كذا الفرص المتاحة أمام المؤسسة على نموها ، فيما يخص الكفاءة يقصد بها كفاءة مسيّر المؤسسة و التي تنتج من مستواه التكويني و من خبراته في مجال الأعمال، أمّا الفرص فهي متعددة و منها على سبيل المثال: حوافز الدخول إلى قطاع نشاط ما ، معدّل نمو السوق...

2-1: نموذج " Herron et Robinson , 1993 ": يظهر هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): نموذج " Herron et Robinson " حول العوامل المؤثرة على نمو الم ص و م.



La source: Herron et Robinson," **A Structurel model of the effect of entrepreneurial characteristics on venture performent",** Document disponible sur: www.poge.ucl.ac.be p: 10.

نقلا عن: لهواري سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

إعتبر هذان الباحثان بأنّ شخصية صاحب المؤسسة – مسيّرها- يمكن أن تؤثر على درجة تحفيزه لتحقيق نمو و نجاعة المؤسسة و هو ما ينعكس على شكل سلوكيات إيجابية لديه، تؤثر مباشرة على تحقيق النجاعة للمؤسسة، ضف إلى ذلك أنّ سلوكيات المسيّر تتأثر أيضا بدرجة كفاءته ، هذا كما رأى الباحثان ضرورة إدماج عوامل أخرى كإستراتيجية المؤسسة و محيطها الخارجي في التأثير على نجاعتها.

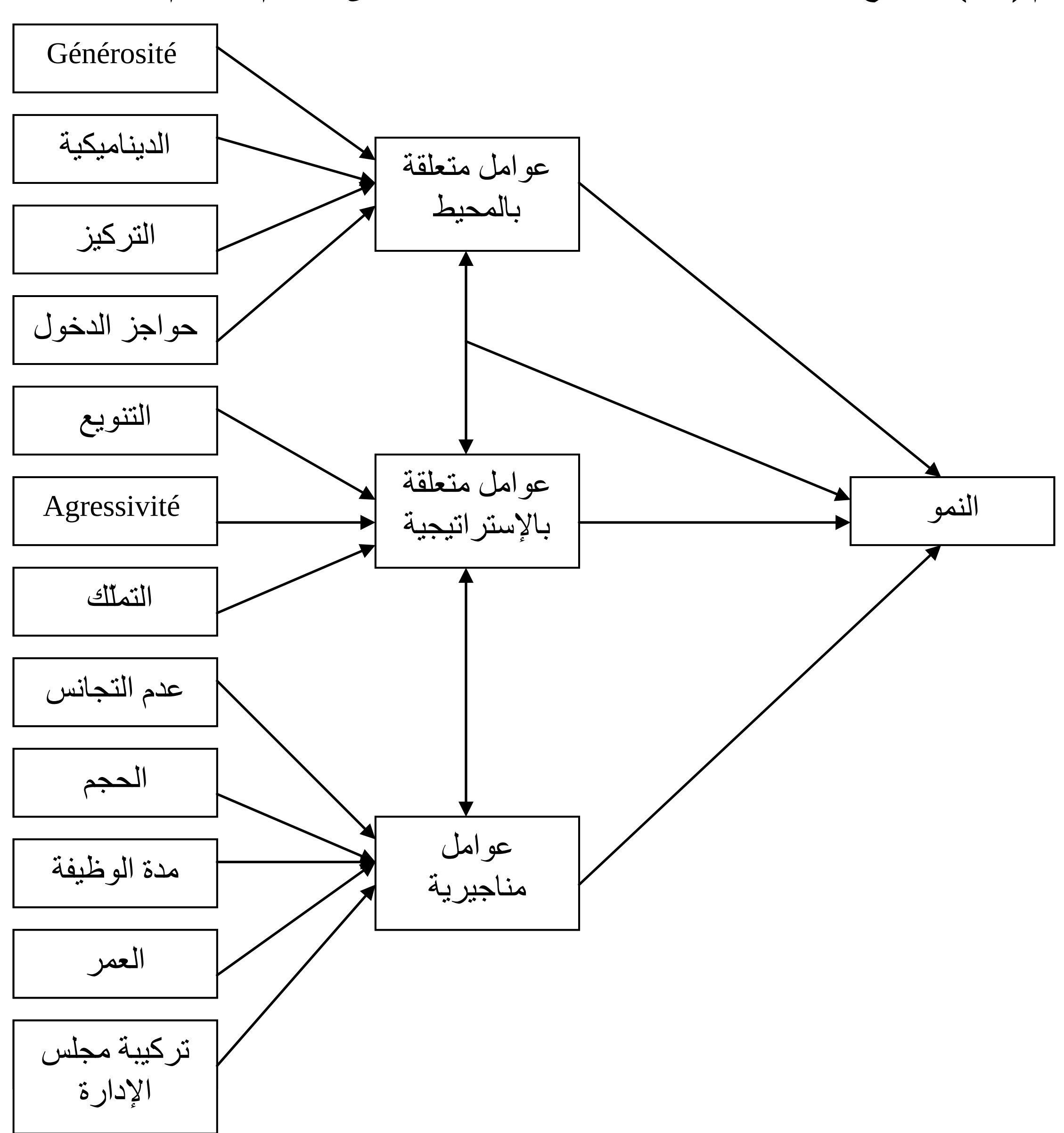
2- نموذج " Weinzimmer, 1993" و نموذج ." Story, 1994 ".

هذان النموذجان لم يخرجا أيضا عن دراسة العوامل- التي تطرق إليها النموذجين السابقين – في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

1-2: نموذج " Weinzimmer, 1993 ".

حدد هذا الباحث ثلاث مجموعات من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نمو المؤسسة و هي: مجموعة مرتبطة بالمحيط و أخرى مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة و مجموعة أخرى متعلقة بالمناجمنت كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): نموذج " Weinzimmer" حول العوامل المؤثرة على نمو الم ص و م.

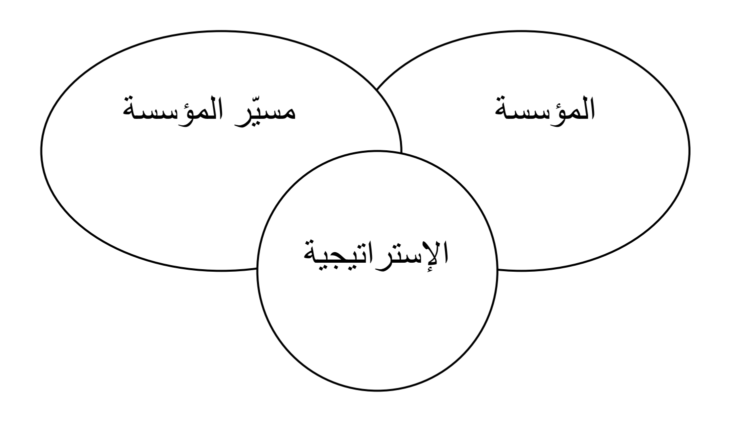


La source: Weinzimmer**, " Organisationnel of growth"**, Document disponible sur: www.entrepreneurial.com , p:6.

نقلا عن: لهواري سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

2-2: نموذج " Story, 1994 ": يظهر هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12):نموذج "Story " حول العوامل المؤثرة على نمو الم ص و م.



المصدر: المرجع السابق، ص:104.

حسب الباحث " **Story, 1994** " فإنّ نمو المؤسسة سوف يتحقق نتيجة الدمج و التقاطع بين ثلاث مجموعات من العوامل و هي: ما يرتبط بالمسيّر كخبرته المهنية، مستواه التعليمي، درجة معرفته بقطاع نشاطه و جنسه...و منها ما يتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها كحجمها، عمرها و حجم مواردها المالية...
و منها ما يتعلق بقرارات إستراتيجية متّخذة من طرف مسيّر المؤسسة كطرح منتوجات جديدة و التموقع في السوق...

يمكن أن نستخلص باستعراض هذه النماذج النظرية أنّ أهم العوامل الجديرة بالتأثير على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي عوامل ترتبط بكل من مسيري أو أصحاب هذه المؤسسات، المؤسسة في حد ذاتها ، إستراتيجية المؤسسة و محيطها، هذا كما أنّ الدراسات التطبيقية المهتمة بنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم تخرج عن دراسة تأثير هذه العوامل الأربعة و هو ما سنحاول إيضاحه من خلال المطلبين المواليين.

المطلب الثاني: تأثير خصائص المؤسسة و مسيّرها على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

من بين ما اعترفت به الدراسات الجارية حول عوامل نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو أهمية سلوكيات مسيّري هذه المؤسسات و تأثيرها المباشر على نموها، هذه السلوكيات التي تعكس مستوى التكوين العام لهؤلاء المسيرين و كذا خبراتهم و قدراتهم التسييرية، كما مالت دراسات أخرى و خاصة الإقتصادية منها إلى دراسة تأثير حجم و عمر المؤسسة على نموها، علّنا سنوضح ذلك فيما يأتي.

1- خصائص المسيّر كعامل لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يمكن لمسيّر المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أن يتميّز بمجموعة من الخصائص التي تجعل منه عاملا لنموها و هي[1]:

1-1: المستوى الدراسي:

لوحظ من الناحية النظرية و بتفكير منطقي بأنّ هناك علاقة إيجابية بين الأداء الناجع للمؤسسة و المستوى الدراسي لمسيّرها وهذا حسب كل من "1994 **Cooper et al "Cressy, 1996", "Taylor,** **"1999** كما تم إثبات ذلك تجريبيا و من خلال عدة دراسات منها: **" Julien, 2000 "، " Woy wode et Lessat, 2001"،"Almas, 2002** "... و ذلك أنّ المستوى الدراسي للمسيّر كلما كان عاليا كلما سهّل أكثر الحصول على المعارف ، زيادة الكفاءات ، التحفيز ، الثقة بالنفس و منه قابلية مواجهة و حل المشاكل.

و فيما يتعلق بجودة و مضمون التعليم فقد تمّ إثبات أنّ نسبة ما يقارب 70 % من النساء المقاولات تحزن على شهادات التعليم الثانوي و الكثير من الشهادات الجامعية، كما أنّ توجههن يكون خاصة نحو الإنجليزية، البسيكولوجيا، البيداغوجيا و السسيولوجيا و نادرا ما نجدهن في تصنيفات الهندسة، العلوم و الرياضيات، كما تمّ إثبات أنّ المقاولين في العادة سواء كانوا رجالا أو نساء دائما لهم عجز أو نقص خاصة في مجالات المالية، التخطيط الإستراتيجي، التسويق – التوزيع بصفة خاصة- و كذلك في الإدارة[2].

2-1: عمر المسيّر:

إنّ العلاقة بين عمر مسيّر المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و تحقيقها للنمو كانت موضوع عدة دراسات فمثلا: الباحثون **"Peter et al, 1999"** بيّنوا أنه في حالة ما إذا كان مسيّر المؤسسة كبيرا في

[1] Jean-Luc Guyot, OP-CIT, p p: 5- 8.
[2] Robert D.Hisrich et Michael P.Peters, **" Entrepreneurship: Lancer, Elaborer et Gérer une entreprise "** Economica, paris, 1991, p: 60.

السن فإنه سيوفر موارد مالية مهمة للمؤسسة و شبكات أعمال متطورة، مما يخفض من احتمال مواجهة صعوبات في السيولة و ذلك على عكس المسيرين الشباب، لكن خلافا لذلك فإنّ **"Davidsson, 1991 "** اعتبر أنّ مسيّر المؤسسة الصغير في العمر لن تكون لديه صعوبات عائلية (عبء العائلة) و هذا ما سيدفعه لتحقيق مزايا و أهداف للنمو بالمقارنة مع المسيّر الأكبر عمرا ، كما أنّ الباحثان **" Hambrick et Mason, 1984"** أظهرا بأنّ السن الكبير بصفة عامة يؤدي إلى تصرفات تكون أكثر تحفظا و يفترض أن يكون لها تأثيرا سلبيا على نجاعة أداء المؤسسة و لأسباب منها:

- يكون المسيّر المتقدّم في السن أقل ميولا للإبتكار و الإبداع و إعطاء الأفكار الجديدة؛
- المسيّر الكبير في السن سيكون أكثر تقيّدا بنموذج تسييري معين؛
- أهداف تحقيق الأمن المهني و الأمن على الرواتب سيؤدي إلى سلوكيات أكثر حذرا من طرف هؤلاء المسيرين.

هذا التأثير السلبي للسن الكبير لمسيّر المؤسسة على نموها، أثبتته أيضا عدة دراسات أخرى منها: دراسة **"Woy wode et Lessat, 2001 "**، دراسة **" Delman, 1997 "** و دراسة **Weinzimmer, 1993**

كما تجدر الإشارة هنا إلى أنّ مهنة المقاولة تبدأ ممارستها في أغلب الحالات ما بين سن 22 إلى 55 سنة، و بصفة عامة وجد أنّ الرجال يتجهون لتجريب محاولاتهم الأولى في سن الثلاثين أمّا النساء ففي حوالي سن الخامسة و الثلاثين[1].

3-1: الأصل العائلي لصاحب المؤسسة:

تعد فرضية تأثير الأصل العائلي لصاحب المؤسسة على نموها فرضية جديدة و البحث فيها قليل لكن سابقا تمّ التنويه إلى ذلك في بداية سنوات السبعينات في تقرير **" Bolton"** سنة **1971**، كما أنّ هناك دراسة قام بها الباحث **"Gasse, 1987"** أثبتت أنّ نسبة أكثر من 50% من المقاولين هم من ذوي والدين مقاولين أيضا، أمّا فيما يتعلق بتأثير الأصل العائلي على النمو فإنّ الباحث **"Story, 1994"** إفترض أنّ هذا المتغير يؤثر إيجابا على نمو المؤسسة و أكّد ذلك فعليا الباحث **"Julien, 2000 ".**

4-1: جنس صاحب المؤسسة:

تكون النساء في العادة أكثر تركيزا على أسرهن و أقل استعدادا لتتبع الأهداف المرتبطة بتوّسع المؤسسة، في هذا الإطار بيّن عدة باحثين أمثال:**" Janssen, 2006"**،**"Dahlvist et al, 1999 "** بأنّ هناك علاقة سلبية بين الجنس المؤنث لصاحب المؤسسة و بين نموها، كما أنّ الباحثان **" Riding et Swift, 1990"** أشارا إلى أنّ البنوك تضع شروطا أكثر صرامة خاصة بما يتعلق بضمان القروض و ذلك في حالة ما إذا كانت المؤسسة تسيّرها إمرأة و هو ما يحد من نمو هذه المؤسسات، في حين أنّ الباحث **"Delman,1999"** فلم يلاحظ أية علاقة ذات معنى بين جنس مسيّر المؤسسة و نموها.

---

[1] Ibid, p: 64.

1-5: مدى تحفّز صاحب المؤسسة لتحقيق النمو:

يمكن قياس درجة تحفّز صاحب المؤسسة لتحقيق نموها بمدى عزمه في تحّمل المخاطر و الإستعداد لها و من ثمّ جمع مختلف الموارد الضرورية لنمو المؤسسة، بعبارة أشمل يمكن القول أنّ درجة عزم أصحاب المؤسسات على تحقيق النمو تقاس بمدى توافقهم مع العبارة التالية: " **تسيير المؤسسة هو المهمة الأكثر أهمية في حياتي وسأبذل كل الجهود الممكنة لتحقيق نموها** "[1] ، كما أنّ رغبة صاحب المؤسسة في الإستقلالية و في تحكمه القوي داخل المؤسسة، سيؤثر أيضا على تحفّزه في تحقيق النمو لها.

1-6: درجة معرفة صاحب المؤسسة بقطاع نشاطه:

إنّ الخبرة التي يكتسبها صاحب المؤسسة حول قطاع نشاطه لها أهمية كبيرة في تحقيق النجاح،إذ تسمح بتزويده بمعرفة متخصصة في مجالات الإنتاج، أساليب التصنيع، التكنولوجيا، شبكات التوزيع و كذا بالصعوبات التي يواجهها القطاع، هذا ما أكّدته عدة أعمال تجريبية منها : أعمال " **Taylor, 1999،Montgomery et al, 2005** " هذه الأعمال التي أقرّت بوجود علاقة إيجابية بين المعرفة بقطاع النشاط و نمو المؤسسة، أمّا الباحث "**Janssen, 2006** " و آخرون و في دراسات أخرى فاستخلصوا عدم وجود أية علاقة بين الخبرة السابقة بالقطاع و نمو المؤسسة.

1-7: حجم المؤسسة التي عمل بها المسيّر سابقا:

يمكن لحجم المؤسسة التي عمل بها المسيّر سابقا أن يكون له أيضا تأثيرا على نمو مؤسسته الحالية فحسب الباحثان "**Westhead et Birly** " **سنة 1995** فقد استنتجا وجود علاقة إيجابية بين نمو المؤسسة و العمل السابق لمسيّرها على مستوى مؤسسة كبيرة الحجم، في حين أنّ باحثين آخرين نفوا وجود هذه العلاقة "**Dunkel Berg et Cooper, 1982** ".

1-8: عدد المسيرين:

حسب الباحث "**Vesper, 1990** " هو أنّ تواجد فريق من المسيرين في المؤسسة سوف يعطي معنى لعمل أكثر أهمية، إذ يكون هناك تنوّع في الكفاءات و الموارد كما أنّ كل مسيّر يساهم بخبراته الخاصة و هذا ما يسمح أيضا بتوزيع المخاطر، كما بيّن **Vesper** بأنّ المؤسسة في هذه الحالة ستحقق النمو بشكل أوسع مما لو كانت مسيّرة من طرف شخص واحد، و قد أكّدت عدة دراسات هذه الفكرة و القائلة بأنّ المؤسسات المنشأة و المملوكة لعدة أشخاص تكون أكثر ميولا للنمو بالمقارنة مع المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد و ذلك حسب كل من "**Weinzimmer, 1993** " و " **Feeser et**

[1] Evangelia Papadaki et Bassima Chami**," Les facteurs déterminants de la croissance d'entreprise au canada"** Document disponible sur: www.Strategie.ic.go.ca ,17 juillet 2000, p: 12.

"Willard, 1990" إلاّ أنّ هذا الأخير بيّن من جهة أخرى أنّ وجود فريق من المسيرين سيعيق سيرورة إتّخاذ القرارات في المؤسسة.

2- خصائص المؤسسة كعامل لنموها.

من بين خصائص المؤسسة و التي يمكن أن تؤثر على نموها ما يلي[1] :

2-1: حجم المؤسسة:

لقد أثار حجم المؤسسة اهتمام عدة باحثين و خاصة الإقتصاديين منهم و ذلك بسبب أهميته في تحديد السياسة الاقتصادية الوطنية ، فعدد من الباحثين اتّجهوا إلى إختبار صحة قانون **"Gibrat,1931"** و الذي يقول " أنّ معدّل نمو المؤسسات مستقل عن حجمها " و حسب الباحث "Evans, 1987" قام بدراسة على عينة مشكّلة مما يقارب 20.000 مؤسسة صغيرة و متوسطة لمالكين أمريكيين ، توّصل من خلالها إلى نفي قانون Gibrat و إثبات وجود علاقة عكسية بين حجم و عمر المؤسسة من جهة و بين نموها من جهة ثانية ، و في دراسة أخرى لنفس الباحث على عينة مشكّلة من مؤسسات كبيرة الحجم بيّن من خلالها أنّ نمو المؤسسة ينقص بمعدّل متزايد مع حجمها ، أي وجود علاقة عكسية بين الحجم و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و عموما يمكن القول بأنه قد أجمعت تقريبا الدراسات التطبيقية حول هذه النقطة على العلاقة العكسية بين حجم المؤسسة و نموها **"Manigart, 1996"** ، **" Dalman, 1997"** ، **"Janssen, 2002" ...**

2-2: عمر المؤسسة:

يمكن القول هنا بأنّ الدراسات التي مالت إلى البحث في العلاقة بين عمر المؤسسة و نموها قد بيّنت بالإجماع وجود علاقة سلبية بين المتغيرين و ذلك حسب كل من الباحثين: **"Evans, 1987"** ، **"Wiklund, 1999"** ، **"Julien, 2000"** ، **"Heshmati, 2001"** ، **"Harabi, 2003"** ، فالمؤسسات الحديثة النشأة – قصيرة العمر- تكون أكثر قابلية للنمو بالمقارنة مع المؤسسات قديمة النشأة و ذلك لاعتبار تناقص مداخيل المؤسسة مع مرور الوقت و أيضا حسب **"Jovanovic,1982"** فهناك احتمال بأنّ استفادة المؤسسة من الأرباح ستتناقص مع زيادة عمرها.

2-3: حجم الموارد المالية للمؤسسة:

في هذا الإطار فالمؤسسة لابد لها من تأمين موارد مالية كافية، لأنها بحاجة إلى ذلك من أجل إنطلاق نشاطها و بقائها و نموها، لذلك دققت عدة دراسات في هذا المجال و بيّنت وجود علاقة إيجابية بين أهمية توفير هذه الموارد و نمو المؤسسة منها: دراسة **"Raposo et Silva,1999"** **"Cooper et Al,1994" ...**

[1] Jean-Luc Guyot, OP-CIT, p p: 8 - 10.

2-4: مصادر الموارد المالية:

حسب الباحثان **"Westhead et Birley, 1995 "** فإنّ استعمال الأموال الخاصة (الشخصية أو العائلية) عند نشأة المؤسسة سيكون له تأثيرا سلبيا على نمو المؤسسة ، لكن على عكس ذلك أبحاث أخرى بيّنت بأنّ احتمال نمو المؤسسة سيزداد كلما اعتمدت على أموالها الخاصة و كان مسيّرها محافظا على إستقلاليته مهما كان الثمن **"Story et al 1989 "** ، في حين أنّ دراسات أخرى أظهرت بأنّ المؤسسة سواء تموّلت عن طريق الديون أو ذاتيا فلن يكون لذلك أي تأثير على نموها **"Raposo et Silva,1999 "** ،**" Manigart, 1996"** **"Story, 1994 "**.

المطلب الثالث: تأثير الإستراتيجية و المحيط على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يمكن للتفكير الإستراتيجي أن يساهم جديا في حماية أعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة و أنّها تنفرد بمميّزات تختلف بها عن المؤسسات الكبيرة ، كامتلاكها لخطوط إنتاجية قليلة و انحصارها في مناطق جغرافية محدودة ، لهذا يعد المدخل الإستراتيجي مهما و مفيدا لها في المحافظة على بقائها ، إستمرارها و تحقيقها للنمو، هذا الأخير الذي يمكن أن يساهم فيه محيط المؤسسة ببعض متغيراته كمعدّل النمو داخل القطاع.

1- الإستراتيجية كعامل لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سنتوقف أولا من خلال هذه النقطة عند تحديد مفهوم الإستراتيجية قبل الحديث عنها كعامل مؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مركّزين في ذلك على أهم المميزات الإستراتيجية الملائمة للنمو وكذا أهم الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحقق النمو.

1-1: مفهوم الإستراتيجية[1].

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تطرق إليها العديد من الباحثين و المختصين في الشؤون الإستراتيجية فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة إستراتيجية بأنّها " خطة أو سبيل للعمل و الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمشروع ككل "، بطبيعة الحال فإنّ هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية إذ أنّه لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمشروع ككل.

إنّ تعاريف الإستراتيجية هي متعددة و متنوعة بتنوّع مجالات الباحثين المهتمين بها و لا يسعنا في هذا الإطار إلاّ الإكتفاء بتعريف واحد وواضح على الأقل، فمن أهم التعاريف التي أعطيت للإستراتيجية

[1] فلاح حسن الحسني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 132- 135.

نجد تعريف **"Mintzberg, 1987"** " هذا الأخير الذي سعى إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية محاولا تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف ب **" Five P,s For Strategy "** فالإستراتيجية هنا عبارة عن خطة **'plan'** موضوعة تحدد سبل التصرف و هي حيلة أو خدعة **'ploy'** تتمثل في مناورة للإلتفاف حول المنافسين و هي نموذج **'pattren'** متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز **'position'** مستقر في البيئة و هي في النهاية منظور فكري **'perspective'** يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة ".

2-1: أهم الخصوصيات الإستراتيجية الملائمة لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تشترك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعرف النجاح و النمو في مجموعة من الخصائص تجعلها تعظم من رقم أعمالها و نسب مردوديتها و تتمثل هذه الخصائص فيما يلي[1]:

1-2-1: إمتلاك حصة سائدة في السوق " Une Position Dominante Sur Le Marché ":

إنّ الحفاظ على حصة سائدة في السوق له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، حيث يشكل ذلك حيلة أو خدعة تستعملها هذه المؤسسات للإلتفاف حول منافسيها و خاصة أنّها تحدد مجال نشاطاتها بتوليفة خاصة من **المنتج/ السوق** ، إذن فسيادة الحصة السوقية تعتبر عاملا حاسما لنجاعة المؤسسة.

2-2-1: الريادة بالمنتج " Le Leadership du Produit ":

فالمؤسسات الصغيرة الناجحة هي مؤسسات تتوّجه بمنتجاتها، كما أنّ كل تحركاتها ترتّكز على جودة المنتج وعلامته التجارية و على القيمة التي يراها الزبون فيه و كل هذه العناصر ضرورية لتوضيح الصورة الإستراتيجية للمؤسسة، ضف إلى ذلك أنّ المؤسسات الصغيرة عادة ما تكتسب عدة مزايا تنافسية ترتبط خاصة بتقديم و طرح المنتجات الجديدة و يقظتها الدائمة في مراعاة حاجات زبائنها.

3-2-1: المرونة " La Flexibilité ":

تعتبر المرونة ورقة رابحة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، حيث تتطلب السرعة التي تمكّن المؤسسة من تغيير اتّجاهها و ذلك لاقتناص الفرص المتاحة لها و مواجهة التهديدات التي تعيقها، فالمؤسسات التي تحقق النمو هي مؤسسات تتميّز بقدرتها على تغيير حصتها السوقية أو إستراتجيتها التنافسية و كذا إمكانية التكيّف السريع مع متطلبات محيطها.

---

[1] Gust Herrewijn, **" Maitriser La Croissance des PME: Gestion, Gouvernance, Développement "**, édition de Boeck Université, paris, 2003, p p: 153- 155.

1-2-4: الإهتمام بالإبداع " L'innovation ":

إنّ المؤسسات الصغيرة الناجحة هي المؤسسات التي تكون من الأوائل و الأكثر سرعة في اقتراح تحسينات إبداعية و منتجات جديدة كما تلجأ إلى استخدام التكنولوجيات الجديدة ، فالإبداع يمثل طريقة مثالية لخلق التفرّد و التميّز للمؤسسة عن منافسيها و المساهمة في تحقيق نموها ، إذ أنّه غالبا ما تحقق المؤسسات المبدعة حصصا معتبرة من رقم الأعمال.

هذا بالإضافة إلى أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحقق نموا، تكون لها في الغالب رؤى على المدى الطويل تنعكس في شكل إستثمارات طويلة الأجل كتعظيم إمكانياتها ببناء مباني جديدة مثلا.

1-3: أهم الإستراتيجيات المعتمدة من طرف الم ص و م التي تحقق نموا.

تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيقها للنمو على إستراتيجيات مختلفة باختلاف إمكانيات المؤسسة و من أهمها:

1-3-1: إستراتيجية الإختلاف:

تعتبر إستراتيجية الإختلاف من أهم الإستراتيجيات التي تجذب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لأسباب عديدة منها[1]:

- محدودية موارد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- المنافسة المتواجدة في السوق؛
- صعوبة تخفيض الأسعار بصورة إستراتيجية؛
- تخصّص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أعمال تتناسب مع قطاع معين في السوق و ذلك لافتقادها إلى التخطيط أو المهارات التي تؤهلها لخدمة عدة قطاعات.

تعني إستراتيجية الإختلاف أن يوضع في تصرف الزبائن عرض تتميّز به المؤسسة عن منافسيها في القطاع ، حيث تحصل المؤسسة على ميزة التفرّد و الإختلاف إذا استطاعت تقديم قيمة يراها الزبون متميّزة عن عروض الآخرين و هذه الإستراتيجية لابد أن تأخذ بعين الإعتبار تكلفة التفرّد و ديمومته(منع التقليد من طرف المنافسين)، لذلك تم تحديد ثلاث شروط أساسية لنجاح إستراتيجية الإختلاف و هي[2]:

- إختلاف له مدلول بمعنى وضوح الإختلاف و التميّز للزبون؛
- إختلاف يزيد القيمة أي أنّ فوائده تتعدى التكاليف الناجمة عنه؛
- إختلاف مدافع بمعنى ديمومته و مساهمته في رفع ربحية المؤسسة.

---

[1] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

[2] Detrie Jean- Pierre, 4ème édition, OP-CIT, p: 95.

و من بين أسباب تعمير الإختلاف ما يلي :

- يمكن للإختلاف أن يعمّر إذا كان يحمل معه حواجز على الآخرين كالمعرفة الحصرية؛
- تعدد مصادر الإختلاف و التي تزيد من صعوبة تقليده؛
- إذا كان لدى المؤسسة ميزة دائمة بالتكلفة الأقل في النشاطات المسؤولة عن هذا الإختلاف.

2-3-1: إستراتيجية التخصص:

تشكّل إستراتيجية التخصص في العادة الحل الوحيد لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لتناسبها مع إمكانياتها المحدودة، حيث توّجه هذه المؤسسات كل جهودها نحو سوق معين أو تتخصص في منتج معين بدلا من تشتيتها على عدة أسواق أو التنويع في عدة منتجات، و الجدول الموالي يوضح بعض الخصائص المختلفة لإستراتجيتي التخصص و التنويع.

الجدول رقم (05): الخصائص المختلفة لإستراتجيتي التخصص و التنويع.

الإستراتيجية/ الخصائص	التغيّر في المهنة	الكفاءات المستخدمة	مدة التمهين	الخطر
التنويع	قوي	كبيرة	بطيئة	قوي
التخصص	ضعيف	محدودة	سريعة	ضعيف

La source: Michel Kalika, " **PME et Diversification"**, paris dauphine, 28 mars 2000, p:5. Disponible sur: www.crepa.dauphine.fr/articlecahierrecherche/article/michelkalikampmediversific.ation.pdf
نقلا عن: طراد فارس، " **مناجمنت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** "، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر،2007 ص: 72، **(بالتصرف).**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الخصائص المتعرض لها لإستراتيجية التخصص تتناسب مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مثلا في تركيزها على مهنة معينة أو في كفاءاتها المحدودة و تجنّبها للمخاطرة و هو ما يجعل هذه المؤسسات تميل للاعتماد على إستراتيجية التخصص و تبتعد نوعا ما عن مبدأ التنويع.

بالإضافة إلى إستراتيجية الإختلاف و استراتيجية التخصص يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحقق النمو أن تعتمد أيضا على استراتيجية الريادة بالتكلفة كما يمكن أن تعتمد على إستراتيجيات أخرى.

2- المحيط كعامل لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة[1].

من بين متغيرات المحيط التي يمكن أن تؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، هو معدّل نمو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و الذي يعتبر من أكثر المتغيرات دراسة في الأعمال التطبيقية فحسب " **porter, 1980** " فإنّ القطاع (أو الصناعة) إذا كان ناميا فسيسمح للمؤسسات المتواجدة فيه بعدم تأثر حصصها السوقية أو إضعافها من طرف الداخلين الجدد إلى القطاع، إذ يكون هناك احتمالا للرّد السريع من طرف المؤسسات الأصلية و اكتساب حصص من الأوائل، فالسوق النامي يعرض الكثير من الفرص للمؤسسات و لا سيما للداخلين الجدد لأنّ الطلب فيه يكون مرتفعا.

في هذا الإطار بيّن "**Weinzimmer, 1993**" أيضا أنّ هناك علاقة إيجابية بين تسامح **(Générosité)** المحيط و بين النمو و حسب هذا الباحث فإنّ المؤسسة سوف تحقق النمو مع مرور الوقت كلّما كانت تنشط في قطاع متسامح "**Généreux** "، هذا الأخير الذي سيسمح للمؤسسات بالنمو و التطور في دون أن يوجب عليها إكتساب موارد ضخمة أو حصص سوقية كبيرة.

لكن بيّن عدة باحثين آخرين و منهم "**Wijewardena et Tibbits, 1999**"، "**Janssen, 2004**" بأنّ معدّل نمو القطاع لا يؤثر على نمو المؤسسات و خاصة الصغيرة و المتوسطة منها.

بالإضافة إلى معدّل نمو القطاع وجدت دراسات أخرى أخذت بعين الإعتبار بعض مميزات القطاع و تأثيرها على نمو المؤسسات، فمثلا الباحثان "**Philips et Kirchoff, 1989**" بيّنا بأنّ القطاعات التي تتميز بالتكنولوجيا العالية أو المتوسطة ستكون فيها نسبة معتبرة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحقق النمو و ذلك بالمقارنة مع قطاعات أخرى، أمّا الباحثان "**Dunkelberg et Cooper, 1982**" فقد بيّنا بأنّه تزداد ظاهرة نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في قطاعات: النقل، البناء و البيع بالجملة.

نستخلص من خلال هذا المبحث بأنّ هناك تعدد و تفرّع كبيرين في العوامل التي يمكن أن تؤثر على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذلك تعددت الدراسات في هذا المجال كما تعددت أيضا التناقضات بين الباحثين، و بالإضافة إلى تأثير العوامل السالفة العرض على نمو هذا النوع من المؤسسات و بالنظر إلى أهمية وجود ثقافة تنظيمية قوية و موّحدة للمؤسسة تعمل على استجابتها الملائمة في التعامل مع محيطها بفعالية و تحقيق رسالتها و أهدافها، هذه الأهداف التي لا تخرج عن إطار تحقيق النمو و الإستمرارية للمؤسسة و هو الشيء الذي يجعل من الثقافة التنظيمية كعامل محدد لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خاصة العائلية منها.

[1] Jean-Luc Guyot, OP-CIT, p p: 10, 11.

المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سنسلط الضوء من خلال هذا المبحث على تحديد ملامح الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم سواء تمثلت في المؤسسات العائلية منها أو غير العائلية، كما سنحاول توضيح العلاقة بين الثقافة السائدة على مستوى مثل هذا النوع من المؤسسات و بين نمو هذه الأخيرة.

المطلب الأول: طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تكتسب الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعض الخصوصية، تستمد من خصوصية هذه المؤسسات في حد ذاتها و ذلك سواء كانت هذه الأخيرة هي مؤسسات عائلية أو غير عائلية.

1- ثقافة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير العائلية[1].

تعتبر مركزية السلطة و الإشراف المباشر الممارس من طرف المالك – المسيّر- في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كثوابت رئيسية في تنظيم هذه المؤسسات ، لكن هذه الخصائص تبقى محدودة في تسهيلها لعملية التنسيق و في تحقيقها للتكيّف السريع للمؤسسة مع محيطها، ذلك لأنّه في هذا النوع من المؤسسات لابد من الأخذ بعين الإعتبار طبع و خاصية مالك – مسيّر- المؤسسة بالشكل الذي يقود بالنهاية إلى أنّ النسق التنظيمي يتمحور حول مفهوم الثقافة.

تعرف ثقافة المؤسسة هنا كنظام للقيم و المعايير المكوّنة و المرسّخة في المؤسسة و التي تظهر بشكل تكرارات و عادات يتم نقلها إلى الأعضاء الجدد للمؤسسة، لكن الثقافة التنظيمية في حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة **هي تلك الصورة المنعكسة للمالك – المسيّر** – باعتبار أنّ خصائص و قيم هذا الأخير تشكّل مصدرا رئيسيا في نشأة الثقافة و دعمها، و ذلك بطريقة تجعل أنّ الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي ذلك التكافؤ و التساوي مع التوّجهات الثقافية لمالكيها – مسيّريها.

---

[1] Tirso Suarez, Silvia Gamboa, Leonor Lopez **" Stratégie, Structure et Culture des PME Mexicaines "**, Document Universidad autonoma de yucatén, Mexique, p:3, Disponible sur: web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C% 20 Suarez.pdf.

إذا كانت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و خاصة الصغيرة منها تتميز بشخصانية تسييرها " **la personnalisation de Gestion** " و بقلة التباين في وظائفها، فإنّ ذلك يجعل من قيم المالك -المسيّر- فيها تظهر من خلال مختلف مراحل القرارات الإستراتيجية كما يلي[1]:

أ - تظهر في نمط التسيير و القيادة كما ثبت ذلك بوفرة في أدبيات الإدارة، على سبيل المثال: نمط **Blak et Mouton** و الذي يتوافق مع أنّ اتخاذ القرارات في المؤسسة الصغيرة يكون أقل لامركزية.

ب - تظهر قيم المسير أيضا من خلال اختيار الوظائف المهمة و الضرورية على مستوى التنظيم، إذ يختلف ذلك مثلا عند نوعين من المقاولين أو المسيرين، حيث أنّ المسيّر من نوع **PIC**[*] سيكون من دون شك أكثر انشغالا بالوظائف الرأسمالية **Capitalistiques** مثل: الإنتاج، النقل و التخزين...بمعنى الإهتمام بالوظائف الأكثر ملموسية ، في المقابل وجد أنّ المسيّر من نوع **CAP**[**] يكون أكثر تركيزا على الوظائف غير الملموسة مثل: التجارة، الترويج، الإبداع و التكوين...

ضف إلى ذلك أنّ مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هو أيضا يتأثر بالقيم السائدة في التنظيم حيث يمكن أن يتأثر بما حوله في حالة ما إذا كان محاطا بمساعدين متنوعي التخصصات أين يكون هو بحد ذاته غير خبير فيها، فهذا يمكن أن يشكل تأثيرا كبيرا على قراراته و فرض قيمه الخاصة[2].

2- ثقافة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية.

تتمثل ثقافة المؤسسة العائلية في مجموعة القيم و المعتقدات التي تشكّل منهج تفكير و إدراكات أفراد العائلة و كذلك العاملين في المؤسسة العائلية، و من ثمّ تؤثر على أسلوب ملاحظتهم و تفسيرهم للأشياء داخل العائلة أو المؤسسة العائلية و خارجها، مما ينعكس على سلوك أفراد العائلة و ممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها[3].

---

[1] Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME, OP-CIT, p: 118.
[2] Ibid, p p: 118, 119.
[*]PIC: " Pérennité, Indépendance, Croissance ".
[**]CAP: " Croissance, Autonomie, Pérennisation ".
[3] مصطفى محمود أبو بكر، **" تنظيم و إدارة الشركات العائلية: مدخل إستراتيجي سلوكي لتوفير مقومات بناء و استقرار و نمو الشركات العائلية "**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 62.

2-1: مصادر تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية.

تنبع ثقافة و قيم العمل في المؤسسة العائلية مما يلي[1] :

- تنبع من القيم المشتركة لدى أفراد العائلة و التي تحكم سلوكياتهم، علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض و كذا مع غيرهم من الأطراف داخل المؤسسة و خارجها؛
- من مجموعة المعتقدات، المفاهيم، الإتجاهات و الإدراكات المشتركة بين أفراد العائلة؛
- من القيم و المفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها و تنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة و تعليمها للعاملين الجدد؛
- كما يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة العائلية نتاج تفاعل بين قيم المنفعة لدى أفراد العائلة (أهداف و غايات) مثل: تحقيق الأرباح، توسيع الحصة السوقية و التميّز في الأسواق و بين قيم أخرى مساعدة متمثلة في سلوكيات مرغوبة لدى أفراد العائلة مثل : مهارات الإبداع، الإستعداد للمخاطرة، العمل الجاد و احترام الآخرين...

2-2: المؤشرات و الظواهر التنظيمية و الإدارية لثقافة المؤسسات العائلية[2].

تعطي بعض المؤشرات و الظواهر التنظيمية و الإدارية في المؤسسة العائلية دلالة على الثقافة السائدة لدى أفراد العائلة و كذا لدى العاملين في المؤسسة، حيث تعكس هذه المؤشرات سلوكياتهم و اتجاهاتهم و فيما يلي أمثلة عن تلك المؤشرات و الظواهر:

- نظام إدارة و تنظيم اللقاءات و الإجتماعات في المؤسسات العائلية و المشاركة فيها و متابعة نتائجها؛
- نظم المرتبات و أساليب تحفيز العاملين في المؤسسات العائلية؛
- أنظمة الموارد البشرية و فلسفة التعامل معها من تعيين، ترقية، تدريب و إنهاء خدمة و غيرها؛
- السلطات الممنوحة للمديرين و القيادات و آلية التخطيط و اتّخاذ القرارات؛
- مجالات و مستوى التفصيلات في اللوائح و الإجراءات؛
- أساليب و أدوات تبادل و حفظ البيانات و المعلومات؛
- أساليب و أدوات تحقيق ضبط حضور و انصراف أفراد العائلة.

---

[1] المرجع السابق، ص: 68.
[2] المرجع السابق، ص ص: 65، 66.

هذا بالإضافة إلى أنّ ثقافة المؤسسات العائلية يمكن الإستدلال عنها من خلال مؤشرات و ظواهر أخرى تظهر من خلالها في المؤسسة و تتنوع إلى ظواهر مادية، سلوكية و أخرى لغوية (قد تعرضنا إلى ذلك بنوع من التفصيل في الفصل الأول من البحث).

3-2: أنواع الثقافة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية.

لقد عرّف الباحث "**Dyer, 1988**" أربعة أنواع لثقافة المؤسسات العائلية من خلال دراسة قام بها حول هذا النوع من المؤسسات و تمثلت هذه الثقافات فيما يلي[1]:

- للثقافة الأبوية "**Culture Paternaliste**"؛
- ثقافة"**Laisser –Aller**"؛
- ثقافة المشاركة "**Culture Participative**"؛
- ثقافة تنازعية "**Culture Conflictuelle**".

لتوضيح هذه الأنواع ركز "**Dyer**" على سبعة مسلمات أساسية تتعلق بكل من: طبيعة العلاقة بين أعضاء المؤسسة، الطبيعة البشرية، طبيعة البحث عن الحقيقة، المحيط، العمومية و الذاتية، الحيوية البشرية و الوقت.

- **طبيعة العلاقة بين أعضاء المؤسسة:** و يقصد بها العلاقات الموجودة بين أعضاء المؤسسة و هل هي تسلسلية أو متوجهة نحو الجماعة أو نحو الفردية؟
- **الطبيعة البشرية La nature humaine:** فالجنس البشري و بصفة طبيعية هل يعتبر جيّدا أم سيئا أم لا هذا و لا ذاك؟
- **طبيعة البحث عن الحقيقة:** يقصد بذلك هل أنّ الحقيقة تكتشف عن طريق السلطة أو عن طريق سيرورة من البحث و التقصي الشخصي؟
- **المحيط L'environnement:** يقصد بذلك أنّ المورد البشري هل يمكن أن يسيطر على المحيط أو أنه يجب أن يحاول التكيّف معه أو أنه يجب أن يخضع للمحيط؟
- **العمومية أو الذاتية L'universalisme ou le particularisme :** و يقصد بذلك أنه يجب تقييم كل أعضاء المؤسسة بنفس الطريقة أو أنه يجب منح بعض التفضيلات.
- **الحيوية البشرية La nature de l'activité humaine:** يقصد بها مدى حيوية المورد البشري فهل يعتبر نشطا و مكّدا أم أنّه سلبيا و مستسلما؟
- **الوقت Le temps**: و يقصد بذلك أنّ أعضاء المؤسسة يتجهون نحو الماضي أو نحو الحاضر أو المستقبل.

---
[1] Colot Olivier, OP-CIT, p p: 45-47.

إستخرج **Dyer** إنطلاقا من هذه المسّلمات الأنواع التالية لثقافة المؤسسات العائلية:

2-3-1: الثقافة الأبوية "La culture paternaliste ":

هذه الثقافة هي من أكثر الأنواع التي تسود في المؤسسات العائلية (حوالي 80 % من الحالات) حيث أنّ المسيرين في هذه المؤسسات هم في الغالب من أفراد العائلة و لهم كل السلطات في اتّخاذ القرارات، العلاقات بين أعضاء المؤسسة في هذه الثقافة هي علاقات تسلسلية، كما أنّ أعضاء العائلة يمنحون قليلا من الثقة و الائتمان للأفراد الآخرين (خارج العائلة)، أمّا عن تقييم أعضاء المؤسسة فيكون بمنح بعض التفضيلات و توجهاتهم تتّجه نحو الماضي، و في هذا النوع من الثقافة لا يتم الإعداد بطريقة جيّدة للورثة الذين سيتحملون مسؤولية القيادة مستقبلا.

2-3-2: ثقافة " Laisser- Aller ":

تتواجد بنسبة حوالي 10 % من الحالات و تختلف عن النوع الأول من حيث أنّ المسيرين فيها يرتبطون بعلاقات ثقة كبيرة ببقية الأعضاء الذين يتحملون أيضا المسؤولية في المؤسسة.

2-3-3: ثقافة المشاركة "La culture participative ":

هذا النوع من الثقافة نادرا ما يتواجد في المؤسسات العائلية (حوالي 10% من الحالات) و فيه تكون طبيعة العلاقات بين أعضاء المؤسسة متّجهة نحو الجماعة، كما أنّ المسيرين يثقون ببقية الأعضاء ما يعني أنّ المورد البشري ذو طبيعة جيّدة، أمّا عن تقييم أعضاء المؤسسة فيكون بنفس الطريقة للجميع (عدم منح تفضيلات) و توجهات الأعضاء تكون نحو الحاضر و المستقبل.

2-3-4: ثقافة تنازعية "La culture conflictuelle ":

هذا النوع من الثقافة هو جدّ نادر و يتواجد عندما تفقد المؤسسة العائلية صفة العائلة مثلا في حالة بيع المؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير التوجهات الثقافية لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على نموها.

إنطلاقا من مبدأ تكافؤ ثقافة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع التوّجهات الثقافية لمسيريها، يمكن تحديد اختلاف هذه التوّجهات عند نوعين رئيسيين من المسيّرين و هما المسيّر من نوع **PIC** و آخر من نوع **CAP** و منه التعرّف عل تأثير كل توجّه على نمو المؤسسة، هذا ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا المطلب.

1- توّجهات المسيّر من نوع PIC و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سنشير أولا قبل تحديد توّجهات هذا النوع من المسيّرين إلى الأهداف الأساسية المفضلة لدى المسيّرين و ذلك كما حدّدها **"Julien et Marchesnay, 1988 "** بناءا على معلومة شخصانية أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى مسيريها و تتمثل هذه الأهداف في[1]:

- **البقاء و الدوام "La pérennité et survivance" :** فالمؤسسة تنشأ و تتطور تحت نوع معين و تحاول أن تدوم و تستمر بفضل مؤسسها الذي يحوّلها إلى ورثته؛
- **الإستقلالية و ذاتية القرارات "L'indépendance et L'autonomie des Décisions" :** فهنا تكون رغبة مالك المؤسسة في عدم الظهور في الوسط المالي (التعامل مع البنوك...) و يترجم هذا عموما بصد النمو؛
- **النمو "La croissance"** : المقصود هنا هو الرغبة في النجاح و القدرة على تعظيم رقم أعمال المؤسسة.

تبعا للأولوية التي يمنحها المسيّر لهذه الأهداف ميّز **"Julien et Marchesnay"** بين نوعان أساسيان للمسيّرين: من نوع **PIC** و من نوع **CAP**.

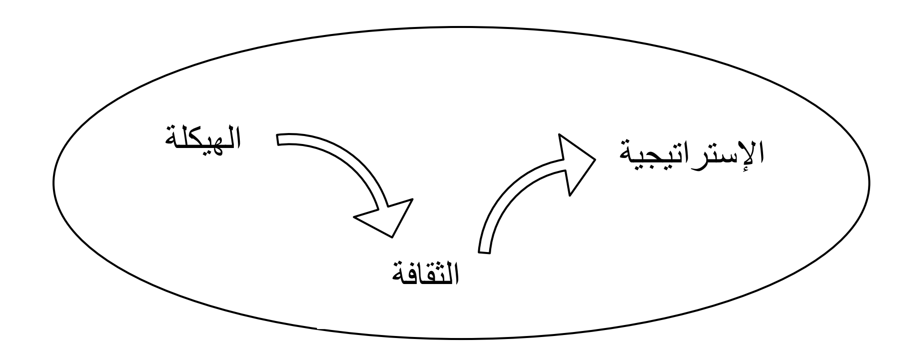
فبالنسبة للمسيّر **PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance)** فهو ذلك المسيّر الذي يستعمل رؤوس الأموال ذات الأصل العائلي – أموال خاصة – و يرفض الديون الخارجية، و هذا المسيّر يكون عموما على دراية بطبيعة الأعمال التي يمارسها، كما أنه يتكيّف مع الإضطرابات التكنولوجية و التجارية و تطوير و نمو الأعمال بالنسبة له يخضع إلى شرطي الإستمرارية و الإستقلالية، إذ بعبارة أخرى يمكن القول أنّ هذا المسيّر له إمكانية إعادة الإستثمار المنتظم للمداخيل العائلية في أعماله والمؤسسات التي تدار بواسطة هذا النوع من المسيّرين هي في الغالب مؤسسات حرفية تمتاز بهيكلتها البسيطة و بقيادتها المركزية، أمّا المشكل المشترك في أغلبية هذه المؤسسات فيكمن في صعوبة نقل المهارات إلى الورثة[2].

---

[1] Tirso Suarez, Silvia Gamboa, Leonor Lopez, OP-CIT, p: 4.
[2] Idem.

إذن فالتحدي الأول للمسيّر **PIC** هو ضمان إستمرارية مشروعه و إرادته في الإستقلالية أمّا النمو حسب هذا المسيّر فهو نتيجة و ليس غاية في حد ذاتها و انطلاقا مما سبق يمكن التسليم بأنّ توّجه المسيّر من نوع **PIC** يتناسب مع الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): ثقافة "Prison Psychique" كسياسة عامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



La source: Ibid, p: 2**.**

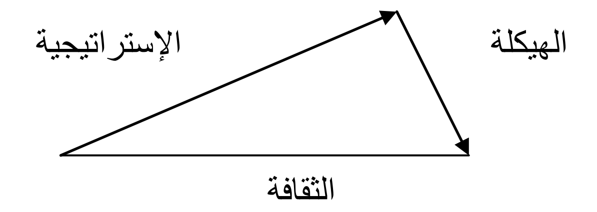
يفترض من الناحية المنطقية أن يكون هناك تلاؤم جيّد بين كل من الإستراتيجية و الهيكلة و الثقافة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الناجعة و التي تحقق النمو، كما أنّ العنصر الأكثر أهمية هنا يتمثل في الثقافة التنظيمية المفروضة من طرف مالك أو مسيّر المؤسسة، ذلك لأن الثقافة بإمكانها تسهيل تحقيق الإستراتيجيات من جهة كما بإمكانها توجيه المؤسسة إلى حالة **"Prison Psychique "** من جهة أخرى و ذلك بطريقة تحول دون علم المؤسسة بتغيرات المحيط، ففي هذه الحالة الأخيرة يمكن أن تنقاد الإستراتيجية و الهيكلة نحو توقيف تطور المؤسسة أو بالأحرى إختفائها و هي الوضعية الممثلة بالشكل أعلاه، حيث أنّ توجه المسيّر **PIC** نحو الإستمرارية و الإستقلالية كأهداف أساسية بالنسبة له يمكن أن يقود مؤسسته إلى هذه الحالة.

2- توّجهات المسيّر من نوع CAP و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة[1].

المسيّر **CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité)** هو ذلك النوع الإنتهازي الذي يهتم باستغلال كل الفرص المتاحة و يميل إلى تحمّل المخاطر، كما أنه يكون متيقظا بصفة مستمرة للمحيط و ذلك للبحث عن الفرص قبل كل شيء و من ثمّ ضمان النجاح ، فهذا المسيّر يهتم أولا بالأنشطة التي تحقق النمو للمؤسسة و توفر له الأرباح المرتفعة و هو أيضا محفّزا للبحث عن الذاتية و عموما نجد أنّ المسيّر **CAP** يمتلك مهارات تجارية و تقنية مضاعفة كما يظهر تقديريا في توجيه نفقاته.

انطلاقا من معرفة توّجهات المسيّر **CAP** نجد أنّها تتلاءم مع حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات السياسة العامة الممثلة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (14): مثلث التسيير الناجع كسياسة عامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



La source: Ibid, p: 1.

حسب هذا الشكل فإنّ الإستراتيجية الجيّدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الإستراتيجية التي تعتمد على ثقافة تنظيمية ملائمة إضافة إلى هيكلة تكون مرسومة لتمديد أجل هذه الإستراتيجية و بالتأكيد فإنّ التسيير الناجع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ينتج عن التلاؤم الجيّد بين هذه العناصر الثلاث كما يلي:

- وجود هيكلة مبسطة إلى أدنى حد و بطريقة تجعل الرقابة في المؤسسة ترتكز على الإشراف المباشر و على ثقافة تنظيمية مؤثرة؛
- وجود إستراتيجية تبرز من خلال نظرة مالك أو مسيّر المؤسسة و الذي يشترط سيرورة تمهين مستمرة في إعادة تعديلها نحو الأحسن؛
- وجود ثقافة تنظيمية تتأثر بقوة بتوجّهات مسيّر المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة.

[1] Ibid, p p: 1- 5.

نستخلص مما سبق أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تحقق النمو هي المؤسسات التي تهتم بضمان التلاؤم و التناسق الجيّد بين هيكلتها و استراتجيتها الأساسية و ثقافتها المتكافئة مع نظرة و توجه المالك – المسيّر- للمؤسسة، كما نصل إلى أنّ النوعين المذكورين للمسيّرين سواء من نوع **PIC** أو **CAP** كل منهما يتعايش في المؤسسة حسب قدرته المكتسبة، لكن المسيّر **CAP** هو أكثر توجّها لتحقيق النمو لمؤسسته.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية.

سوف نسلط الضوء من خلال هذا المطلب على أهم النماذج التي قدمت في مجال دورات حياة المؤسسات العائلية ، حيث سنحاول التركيز على النماذج التي ركزت بشكل كبير على المالك – المؤسس للمؤسسة و ذلك إنطلاقا من فكرة أنّ توجهات هذا الأخير هي أكثر تأثيرا على نمو المؤسسة العائلية الصغيرة أو المتوسطة، كما سنبين ضرورة تعرّف المؤسسة العائلية على ثقافتها التنظيمية و كذا ضرورة تلاؤمها مع منهج التفكير الإستراتيجي لضمان إستقرار و نمو المؤسسات العائلية.

1 -أهم نماذج دورات حياة المؤسسات العائلية[1].

1-1: نموذج "Danco " لدورة حياة المؤسسات العائلية.

قد يكون من المناسب أن نبدأ موضوع دورات حياة المؤسسات العائلية بالنموذج الغريب الذي قدمه "**Danco** " و الذي يعتبره الكثيرون عميد هذا المجال، فقد قرر "**Danco** " إمكانية مرور المؤسسات العائلية بأربع مراحل خلال دورة حياتها و قد ركّز في هذا النموذج بشكل كبير على المالك- المؤسس- و تعتبر التسميات التي أطلقت على هذه المراحل تسميات مثيرة على النحو التالي:

1 -**المرحلة الأولى:** فترة الشك (الدهشة)؛
2 -**المرحلة الثانية:** فترة الإضطراب؛
3 -**المرحلة الثالثة:** فترة الصواعق؛
4 -**المرحلة الرابعة:** فترة الإنفصال أو السلب.

قد يقصد بالمرحلة الأخيرة (غالبا ما يحدث ذلك) موت المؤسسة و لكن ليس بالضرورة أن يحدث ذلك فقد ترك "**Danco** " الباب مفتوحا لوجود مرحلة خامسة و هي المرحلة التي أطلق عليها **الريبة الجديدة**، لكن **و** مع ذلك فهناك بديل ثالث بمعنى إحتمال قيام المالك – المؤسس باستثمار خلفائه من خلال أفكاره المتعلقة بالشك و الريبة، حيث يقوم بإشراكهم معه في لعبة المخاطرة و بناء المؤسسة و إمدادها

[1] عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 235-243.

بالقيادة التي تحتاج إليها من أجل إستمرارها في النمو دون أن يكرروا كل الأخطاء التي صاحبت الجيل الأول و هذا ما يسمى بمرحلة ميلاد الشك و هو الحل الواقعي لاستمرارية المؤسسة التي يديرها مالكها.

2-1: نموذجي «John ward, 1988, 1991» حول دورات حياة المؤسسات العائلية.

أمّا النموذجان الآخران اللذان سوف نعطي فكرة عنهما فيما يلي، فقد قدمهما « **John ward** » حيث عرض هذا الأخير أفكاره في توقيتين مختلفين، ففي سنة 1988 بنى تصوره نتيجة لرأيه الخاص بالحفاظ على نجاح المؤسسة العائلية، فبناء على ذلك قام «**John ward** » بتحديد ثلاث دورات حياة مختلفة هي:

- دورة حياة الأعمال؛
- دورة حياة المؤسسة؛
- دورة حياة مالك المؤسسة.

كما يعتقد «**John ward** » أيضا بأنّ هناك قوى مختلفة تؤثر على مسار المؤسسة العائلية من خلال وجود عدة أنماط للنمو و التغيير يمكن التنبؤ بها و من هذه القوى مايلي:

- طبيعة مجال الأعمال بمعنى نوع المنتجات و المرحلة التي تمر بها في دورة حياتها، إضافة إلى الظروف التنافسية و السوقية...؛
- شخصية المؤسسة (الحجم، درجة التعقيد و سرعة التغيير)؛
- درجة الدافعية التي يتمتع بها المالك- المسيّر- بمعنى التركيز الرئيسي له؛
- التوقعات المالية للعائلة (تطور إحتياجات العائلة)؛
- أهداف العائلة (تركيزها الرئيسي).

أما عن نموذج «**John ward, 1991** » فقد تناول فيه تطور المؤسسات العائلية من خلال وجهتي نظر مختلفتين هما: الملكية و الإدارة، لكن سنقتصر فقط على عرض أهم مراحل الإدارة و القضايا الإدارية الرئيسية المرتبطة بها في دورة حياة المؤسسات العائلية فيما يلي:

- **مرحلة الريادة:** ترتبط هذه المرحلة بقضايا إدارية تتعلق أساسا بالبقاء و النمو؛
- **مرحلة الإحتراف:** ترتبط هذه المرحلة أساسا بوضع نظم إدارية محترفة و إستراتيجية إعادة الحيوية و النشاط؛
- **مرحلة الشركة القابضة:** ترتبط هذه المرحلة بعدة قضايا إدارية منها: تخصيص الموارد، التركيز على تنويع الإستثمارات، الثقافة التنظيمية، الخلافة و القيادة، الأداء الإستثماري و الإستراتيجية و العلاقات السائدة بين حملة الأسهم.

2 ـ الثقافة التنظيمية الداعمة لنمو المؤسسات العائلية[1].

يلقى موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات العائلية، ذلك على افتراض أنّها تتضمن و بصفة خاصة القيم و المفاهيم التي تدفع المؤسسة العائلية إلى الإلتزام ، العمل الجاد للمحافظة على الجودة، تحقيق مزايا تنافسية و الإستجابة السريعة و الملائمة لمتطلبات إستقرار و نمو المؤسسات العائلية، لذلك يستوجب على هذه المؤسسات التعرف على ثقافتها التنظيمية و تفهم ماهيتها و مصادر تكوينها و كيفية تشكيلها و نقلها و تعليمها، إضافة إلى دراسة و تحليل أسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة و النافعة للمؤسسة العائلية في مرحلة معينة تكون غير ملائمة لنفس المؤسسة في مرحلة أخرى، كما تجدر الإشارة هنا بوضوح إلى أنّ الثقافة التنظيمية للمؤسسة العائلية دائما ما تكون إمّا معضدة لمنهج التفكير الإستراتيجي و ممارسة الإدارة الإستراتيجية و نظام التخطيط الإستراتيجي و من ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العائلية و رسالتها و إمّا تكون مقيدة للمؤسسة في تحقيق أهدافها و رسالتها ومصدرا لتهديدها في البقاء و الإستقرار و النمو.

كما يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة العائلية ثقافة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها و نتائجها، ففي حالة كون مكونات هذه الثقافة مواتية و ملائمة فإنّ المؤسسة العائلية ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها و تقبلها من جميع أو غالبية أعضاء المؤسسة العائلية فضلا عن أفراد العائلة، تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق خطط المؤسسة و أهداف العائلة و من ثم فللمؤسسة في هذه الحالة ثقافة قوية، أمّا في حالة عكس ذلك فتكون لها ثقافة ضعيفة.

يتضح مما سبق أنّ الثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر و مكونات و أطراف المؤسسة العائلية ببعضها البعض، كما تساعد أفراد العائلة و العاملين بالمؤسسة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة و الإستجابة السريعة الملائمة في التعامل مع بيئتها و في إدارة مواقف و حالات الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، "تنظيم و إدارة الشركات العائلية"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61- 67.

مما سبق الإشارة إليه من خلال هذا المبحث يمكن استخلاص عدة نقاط ، ففيما يخص طبيعة ثقافة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد أنّ هذه الأخيرة تعرف كل منها بهويتها و بثقافتها، هذا المفهوم الذي يجعل من كل مؤسسة مختلفة عن غيرها مهما اشتركت معهم في خصائص أخرى، لكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إذا ما قورنت بالمؤسسات ذات الحجم الكبير فهي تكتسب نوع من التفرد و الإختلاف خاصة في الجانبين التنظيمي و الإداري، مما يجعل مفهوم الثقافة التنظيمية على مستواها يتمثل في ذلك التكافؤ مع توّجهات المالكين – المسيرين لهذا النوع من المؤسسات، حيث يبرز المالك-المسير في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة كمنبع أساسي للقيم و المعتقدات و التوجهات السائدة فيها و التي يلتّف حولها أغلبية العاملين بالمؤسسة و هي النقطة المعبّرة عن إيجابية العلاقة بين قوة الثقافة و توجّه المؤسسة نحو النمو.

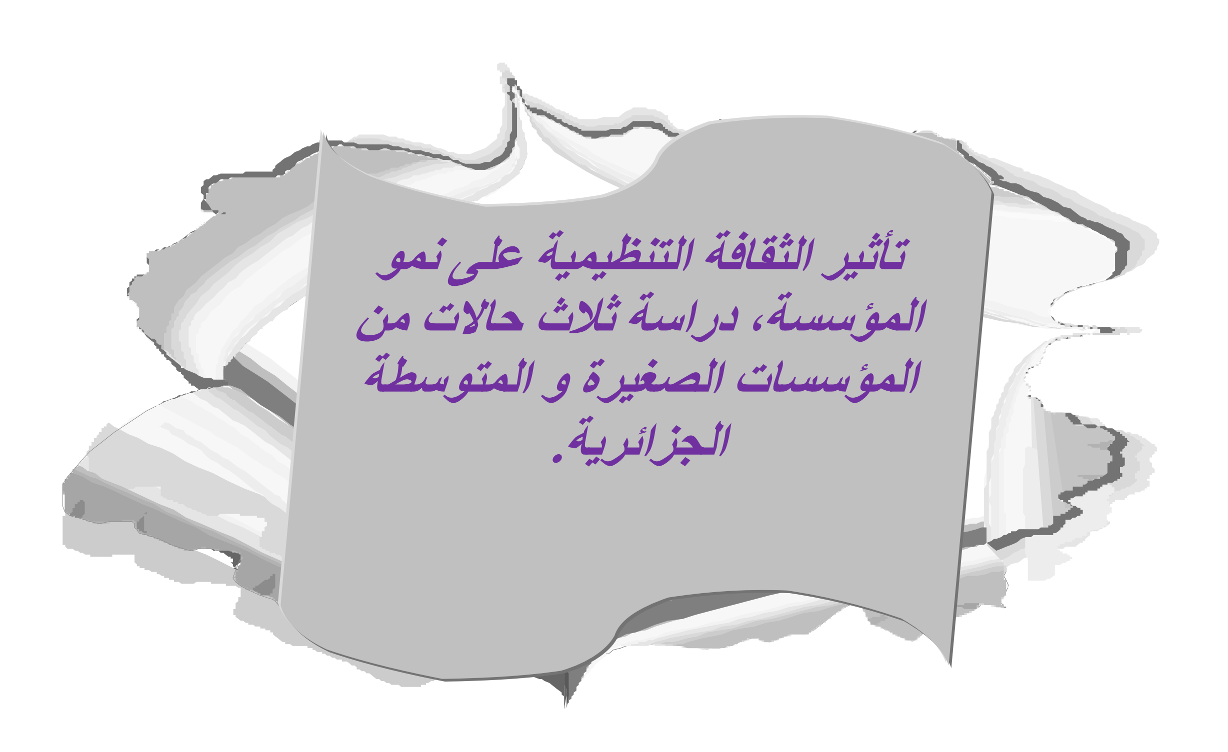
نجد نفس المنطلق بالنسبة للمؤسسات العائلية أين يشكل أفراد العائلة المشرفين على إدارة المؤسسة المنبع الرئيسي الذي تستمد منه المؤسسة قيمها و معتقداتها الجوهرية و التي يشترك فيها أغلب من يعمل بالمؤسسة، خاصة و أنّ هذا النوع من المؤسسات يتميز بالمناخ التضامني و بسيادة روح الفريق مما يؤثر إيجابا على توجّه المؤسسة دائما نحو الأفضل.

خلاصة الفصل الثاني.

تختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن غيرها من المؤسسات الكبيرة الحجم و يظهر ذلك من خلال عدة معايير تتنوع بين مجموعتين أساسيتين: معايير كمية و أخرى نوعية فمن أبرز معايير المجموعة الأولى نجد معيار عدد العمال الذي يتصف بمحدوديته على مستوى هذا النوع من المؤسسات أمّا أبرز معايير المجموعة الثانية فتعتبر هذه المؤسسات بأنها مؤسسات يتولى فيها قادتها شخصيا و مباشرة كل مسؤولياتها المالية، التقنية...و ذلك مهما اختلفت الطبيعة القانونية لها، هذا كما تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم ببساطة التنظيم و شخصانية التسيير، هذه الخاصية الأخيرة التي تجعل من مسيّر هذا النوع من المؤسسات يتميز بحضوره الدائم و بتدخله المباشر في جميع ميادين إدارتها وهو ما يجعل من مفهوم الثقافة التنظيمية على مستواها يتمثل في ذلك التكافؤ مع توّجهات المالكين – المسيرين- لهذه المؤسسات، حيث يشكل هؤلاء المالكين مصادر أساسية تنبع منها القيم و المعتقدات و التوجهات السائدة في المؤسسة و التي يلتّف حولها العدد المحدود من العاملين بها مشكلين بذلك وحدة ثقافية تؤدي إلى إيجابية العلاقة بين قوة الثقافة و توجهات المؤسسة نحو النمو.

أمّا ما يصطلح عليه بالمؤسسات العائلية فهي تلك التي تشكل فيها العائلة المحور الرئيسي في إدارتها و رقابة رؤوس أموالها، كما يغلب على مناخها الداخلي المناخ العائلي حيث تسود روح الجماعة و التضامن بمثل هذه المؤسسات، الأمر الذي يجعل من الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية أحد المحددات الرئيسية لنجاحها و ذلك على افتراض أنّها تتضمن القيم و المفاهيم التي تدفع أفرادها إلى الالتزام، العمل الجاد، الإبتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل للمحافظة على الجودة، تحسين الخدمة، تحقيق مزايا تنافسية و الإستجابة السريعة و الملائمة لمتطلبات استقرار و نمو المؤسسات العائلية.

الفصل الثالث



تمهيد الفصل الثالث.

لقد حاولنا في الفصلين النظريين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له و الذي مكننا من تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها و أهميتها بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الإندماج الداخلي لأفرادها و كذا ضمان تكيّفها مع بيئتها الخارجية، لنسقط بعدها هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، هذه المؤسسات ذات الخصوصية المنفردة خاصة في المجال التنظيمي لها ، كما حاولنا إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و نمو هذا النوع من المؤسسات سواء منها العائلية و غير العائلية.

أما من خلال هذا الفصل الثالث و الذي يمثل الإطار التطبيقي لبحثنا، فحاولنا في طياته إسقاط ما تم وصفه و تحليله نظريا على عينة مكونة من ثلاث حالات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وقع اختيارنا عليها بطريقة مقصودة، لتباينها عن بعضها سواء من حيث الملكية و التسيير العائليين و غير العائليين أو من حيث الحجم الصغير و الحجم المتوسط أو بين الملكية التي تعود جذورها للقطاع العام و الملكية الخاصة منذ نشأة المؤسسة و قد تمثلت هذه الحالات في كل من:

1) مؤسسة متوسطة الحجم و غير عائلية تعود جذور ملكيتها إلى القطاع العام و هي مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة " ببودواو- بومرداس؛
2) مؤسسة صغيرة الحجم و غير عائلية ذات ملكية خاصة و هي مؤسسة " **Afric Moules Plastimeca Industrie**" بالدار البيضاء- الجزائر؛
3) مؤسسة عائلية متوسطة الحجم، هي الشركة " ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " ببومرداس.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية حيث ابتدأناه بتقديم منهجية هذه الدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسات محل الدراسة، بعدها في المبحث الثاني حاولنا تحليل و دراسة بعض المؤشرات الدالة على تحقيق النمو في هذه المؤسسات، لنختتم الفصل بتفريغ بيانات كل من المقابلات الشخصية التي أجريناها مع المدراء العامين لهذه المؤسسات الثلاثة و الإستبيان الموزع على العينات المسحوبة عشوائيا من العاملين بها.

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة و التعريف بحالاتها.

ابتدأنا طيّات هذا المبحث بتقديم المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية حيث حددنا مجالاتها المكانية والزمنية و كذا التقنيات المعتمدة في جمع و تحليل معطياتها، إذ اعتمدنا على كل من تقنية المعاينة و المقابلات الشخصية و الإستبيان الموّزع على مفردات العينات المسحوبة من كل مؤسسة على حدى لنأتـي بعد ذلك إلى التعريف بهذه المؤسسات من خلال إعطاء لمحات تاريخية عنها ، تقديم هياكلها التنظيمية و أهم إمكانياتها و نشاطاتها.

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالات.

لكل عمل هادف منهج متبع في سبيل بلوغه، لذلك ارتأينا تقديم منهجنا المتّبع في جمع و تحليل المعطيات حول الموضوع المعالج قبل الشروع في عرضها و تحليلها، حيث اعتمدت دراستنا الميدانية على الخطوات التالية:

1 - مجال الدراسة.

قمنا بدراستنا الميدانية هذه في مجالين محددين زمنيا و مكانيا كما يلي:

1-1: المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي وقع اختيارنا عليه كدراسة ميدانية لبحثنا في ثلاث مؤسسات جزائرية صغيرة و متوسطة الحجم، منها مؤسستين غير عائليتين و هما:

- مؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة **" Entreprise Belhadi Tuilerie Briqueterie Bouzegza"** المتواجدة بمدينة بود واو ببومرداس؛
- مؤسسة **" Afric Moules Plastimeca Industrie "** الكائنة بمنطقة نشاط رقم 151- الدار البيضاء – الجزائر.

أمّا الحالة الثالثة فأردناها مؤسسة عائلية و تمثلت في :

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارة آل دوداح **SARL.BPI/ENH- « DOUDAH »** الكائن مقرها الرئيسي بحي 392 مسكن المركز التجاري ببومرداس.

و قد وقع اختيارنا على هذه الحالات من المؤسسات لعدة اعتبارات سنأتي على توضيحها فيما بعد.

2-1: المجال الزمني: غطّت دراستنا هذه الإثنى عشرة سنة الأخيرة من حياة المؤسسات المختارة كعينة لهذه الدراسة، حيث أننا تمكّنا من الحصول على المعلومات الضرورية لبحثنا خلال الفترة الممتدة من سنة 1998 إلى غاية سنة 2009.

2- تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة.

بحكم أنّ موضوع بحثنا يتعلق بالبحث عن العلاقة بين ثقافة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بين نمو هذه الأخيرة، فتحقيقا لهذا الغرض استوجب علينا استخدام المنهجين الوصفي و التحليلي و كذا الإلمام بأهم تقنيات جمع و تحليل المعطيات.

1-2: تقنيات و أساليب جمع المعطيات.

لقد اعتمدنا في جمع المعطيات في دراستنا الميدانية على التقنيات التالية:

1-1-2: المعاينة.

تعتبر تقنية المعاينة من أهم تقنيات جمع المعطيات، كما أنّ خطوة اختيار و تحديد نوع العينة تعد من أهم خطوات إختيار عينات البحث، و بما أنّ الغالبية العظمى من عينات البحث النوعي هي عينات غير عشوائية (غير احتمالية) أي عينات مقصودة* ، هذه الأخيرة التي تكون غنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة للموقف أو الظاهرة المدروسة دون الحاجة إلى التعميم[1] ، فعلى هذا الأساس كان اختيارنا عمديا للثلاث حالات من المؤسسات – المذكورة سابقا- و هو ما يجعلنا نعتبرها عينة مقصودة من نوع عينة الفروق القصوى** .

أمّا عن الإختلافات أو الفروق القصوى التي حاولنا إيضاح معانيها في مؤسسات العينة المختارة فتتمحور حول اختلاف طبيعة الثقافة التنظيمية و كذا تأثيرها على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بين كل من:

- المؤسسات العائلية و المؤسسات غير العائلية؛
- ملكية المؤسسة و اختلافها بين الملكية العامة *** و الملكية الخاصة و كذا إختلاف هذه الأخيرة بين الملكية الفردية و الملكية الجماعية (شركاء)؛
- المؤسسات الصغيرة الحجم و المؤسسات المتوسطة الحجم؛

---

* **العينة المقصودة:** هي تلك العينة التي يتم اختيارها من قبل الباحث على أساس حر و حسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الإختيار هدف أو أهداف الدراسة المطلوبة.

[1] عامر قنديلجي، " **البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه و أدواته** " ، دار المسيرة، عمان، 2008، ص: 154.

** **عينة الفروق القصوى:** هي نوع من أنواع العينات المقصودة (العمدية) يتم اختيارها من مجموعة من المفردات غير المتجانسة في الخصائص و الغرض من هذا النوع من العينات هو تقديم وصف تفصيلي للمعاني وراء هذه الإختلافات.

*** حالة الملكية العامة نقصد بها مؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة و ذلك حتى و أنّها تم شراؤها و أصبحت بيد مالك واحد منذ 2007، إلا أنّ جميع شروط الإتفاقية الجماعية للمؤسسة ما تزال سارية المفعول إلى يومنا هذا، حيث أنّه لا يمكن التغيير في هذه الإتفاقية إلا بعد مضي 5 سنوات إبتداءا من تاريخ شراء المؤسسة، يعني هذا أنّ المالك الجديد للمؤسسة لم يبدأ بعد بالتصرف بكل حرية في مؤسسته (زرع قيمه الأساسية في المؤسسة) خاصة و أنّ تسييرها ما يزال بيد المدير العام السابق لها.

- إختلاف غايات و أهداف كل مؤسسة و منه تأثر ثقافة كل مؤسسة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مثلا التوّجه أو عدم التوّجه نحو نمو المؤسسة و ذلك عند كل مدير من مديري المؤسسات المختارة.

أمّا النقطة المشتركة بين مؤسسات العينة المختارة فتتمثل في طول مدة حياة كل منها، حيث أردناها أن تقدر على الأقل بعشر سنوات منذ نشأتها، و ذلك نظرا لكون ثقافة المؤسسة هي دالة في الزمن بمعنى أنّها ترسّخ و تستقر في المؤسسة مع مرور الزمن و هو ما يمكننا من أخذها كمتغير مؤثر على نمو المؤسسة، هذا الأخير الذي يعتبر أيضا كإستراتيجية طويلة الأجل بالنسبة للمؤسسة.

هذا من جهة و من جهة ثانية قمنا بالسحب من كل مؤسسة عينة بطريقة عشوائية تضم الأفراد العاملين في كل منها و ذلك باختلاف تصنيفاتهم المهنية و قد تمثلت حجوم العينات المسحوبة من المؤسسات الثلاثة فيما يلي:

- عينة تتكون من 32 فرد من مؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة ببودواو؛
- عينة تتكون من 08 أفراد من مؤسسة **Afric Moules Plastimeca Industrie**
- عينة تتكون من 42 فرد من ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.

2-1-2: المقابلة.

المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجّهة، تكون بين الباحث عادة من جهة و من جهة أخرى شخص أو مجموعة أشخاص و ذلك بغرض التوصّل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الإستفسارات و الإيضاحات التي يطلب التعقيب عليها و قد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات و اتجاهات، كما أنّ الحصول على الحقائق يعتبر سهل نسبيا بالمقارنة بالحصول على المعتقدات و الاتجاهات، إذ تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الأسئلة و الكلمات التي تصاغ بها[1].

بالنظر إلى موضوع بحثنا و المتعلق بالثقافة التنظيمية و التي من أهم مصادر نشأتها هو مؤسس المؤسسة أو مسيرها و بصفة خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، فلهذا الغرض قمنا بإجراء مقابلات شخصية* مع المدراء العامين لمؤسسات الدراسة بهدف التعرف على توجهات كل منهم

---

[1] المرجع السابق، ص ص: 174، 175.

* **المقابلة الشخصية:** هي المقابلة وجها لوجه بين الباحث و الشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث و هذه هي أكثر أنواع المقابلات استخداما في البحث العلمي.

بالمؤسسة التي يقودها و كذا أهم القيم و المعتقدات المراد ترسيخها فيها و قد كانت هذه المقابلات بشكل مقنن**، إذ احتوت على 16 سؤالا (أنظر الملحق رقم 01) بالإضافة إلى المعلومات الشخصية حول المستقصى منه كما تم توزيعها على ثلاثة محاور رئيسية و هي:

- معلومات شخصية حول المستقصى منه؛
- المعلومات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة كما اشتمل هذا المحور على مجموعة من الأسئلة موجهة فقط إلى المدير العام للمؤسسة العائلية؛
- المعلومات الخاصة بتوجهات المدير العام نحو نمو المؤسسة.

لقد كانت أسئلة المقابلة متنوعة بين الأسئلة المغلقة و المفتوحة إضافة إلى الأسئلة الترتيبية و ذلك للتعرف على الأهمية النسبية لدى المبحوثين لبعض العناصر المتعلقة بالظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى هذه المقابلات مع المدراء العامين للمؤسسات المختارة، قمنا بإجراء مقابلات أخرى مع بعض أفراد العائلة (عائلة دوداح) في مؤسستهم بهدف التعرف على أهم القيم المشتركة بين أفراد هذه العائلة و التي عادة ما تشكل مصدرا مهما لخلق الثقافة في هذا النوع من المؤسسات، فضلا عن إجراء مقابلات أخرى مع بعض أفراد العينات المسحوبة من العمال و ذلك لإعطاء فكرة أولية عن الإستبيان و إزالة أي تخوف من الإجابة.

3-1-2: الإستبيان "Le Questionnaire".

الإستبيان وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الإستفسارات المتنوعة و المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوع بحثه [1]، إذ يستخدم كأداة فعالة لجمع المعلومات بشكل واسع و ذلك في العديد من البحوث و خاصة في المواضيع الإنسانية و الإجتماعية[2].

و قد اعتمدنا في بحثنا هذا- ذو الطبيعة الإنسانية الإجتماعية- على تقنية الإستبيان لكونها متناسبة مع طبيعته، كما أنّها تقنية تسهل الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات و من عدة أفراد و في وقت محدد، ضف إلى ذلك أنّ تصميم الإستبيان ووحدة أسئلته يسهل من عملية تجميع المعطيات و تصنيفها و بالتالي تفسيرها و الوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة و المناسبة و خاصة أنّه يمنح الفرصة للمبحوثين في التمعن في أسئلته و الإجابة بوضوح.

** **المقابلة المقننة:** هي نوع من أنواع المقابلات، تكون مبنية بناءا محكما مسبقا حيث تكون أسئلتها محددة سلفا و مقننة للإجابات، بذلك فهي تشبه أسئلة الإستبيان إلا أنّ الباحث يقوم بكتابة إجابات الأشخاص الذين تتم مقابلتهم.

[1] المرجع السابق، ص: 165.
[2] المرجع السابق، ص: 168.

كما تم توزيع إستمارات الإستبيان في شكلها النهائي و ذلك بعد تجريبها على بعض المفردات من العينات المشكلة من أفراد المؤسسات الثلاث بهدف التعرف على مدى تجاوبهم مع الأسئلة المطروحة وقد لاحظنا تجاوبا لا بأس به مع أسئلتنا المطروحة بعد هذا التجريب و لذلك كانت الإستمارة الإبتدائية للإستبيان هي نفسها النهائية له (أنظر الملحق رقم 02)، إشتملت هذه الإستمارة على محورين أساسيين هما:

- ***المحور الأول:*** يتعلق بالمعلومات الشخصية حول المستقصى منهم؛
- ***المحور الثاني:*** يتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة و يضم 23 سؤالا، كما تم تقسيم هذا المحور الأخير إلى جزئين جزء إشتمل على أسئلة موجهة إلى كل أفراد العينات المسحوبة و جزء آخر وجهت أسئلته إلى أفراد العينة المسحوبة من المؤسسة العائلية فقط.

كما اكتفينا بسؤال واحد فقط حول طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة و استراتيجية نموها، ذلك انطلاقا من فكرة أنّ الشخص الرئيسي الذي يمكن أن يرسم نمو المؤسسة كاستراتيجية يسعى إلى تحقيقها هو المدير العام للمؤسسة و خاصة إذا كان هو المالك الوحيد لها- قد تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تخص موضوع نمو المؤسسة في دليل المقابلة الشخصية مع المدراء العامين.

أما فيما يتعلق بنوعية الأسئلة الموظفة في الإستبيان فقد تنوعت بين الأسئلة التي تحتاج إجابات محددة (أسئلة مغلقة) و أخرى تحتاج إلى إجابات غير محددة (أسئلة مفتوحة) ، أي أنّه إستبيان من نوع **المغلق- المفتوح**.

مثال: هل ترى أنّ هناك أشياء مشتركة بينك و بين بقية العاملين بالمؤسسة؟

نعم

لا (سؤال مغلق)

في حالة الإجابة بنعم قدم بعض الأمثلة (سؤال مفتوح)

و قد تم جمع إستمارات الإستبيان من عينات البحث بعد مضي فترات من توزيعها تراوحت بين ثلاثة أيام إلى أسبوع و ذلك لإعطاء المتّسع من الوقت للمبحوثين للإجابة بكل دقة و كانت حصيلتي التوزيع و الجمع كما يلي:

- تم توزيع **32** إستمارة بمؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة و تم جمع **30** إستمارة منها فقط؛
- تم توزيع **ثمانية** إستمارات بمؤسسة "**Afric Moules Plastimeca Industrie**" و تم جمعها كلها؛

- و تم توزيع **42** إستمارة ب ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح، لكن تم جمع **38** إستمارة منها فقط.

بعدها قمنا بتحليل محتويات كل من المقابلات الشخصية و إستمارات الإستبيان و تفسيرها للتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية معتمدين في ذلك على بعض التقنيات في التحليل.

2-2: تقنيات تحليل المعطيات.

من أهم تقنيات تحليل المعطيات في البحث العلمي الطريقة الإحصائية، و هي عبارة عن استخدام الطرق الرقمية و الرياضية في معالجة و تحليل البيانات و إعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها و يتم ذلك عبر أربعة مراحل أساسية و هي:

1) جمع الأرقام و البيانات الإحصائية أي تجميع البيانات الرقمية المطلوبة عن الموضوع ، في بحثنا هذا – و كما ذكرنا سابقا- اعتمدنا في جمع البيانات من خلال الإستبيان الموجه إلى أفراد كل عينة و كذا من المقابلات الشخصية مع المدراء العامين؛
2) تنظيم البيانات و الأرقام أي تبويبها و عرضها بشكل منظم و تمثيلها في شكل جداول و أعمدة بيانية و دوائر نسبية؛
3) تحليل البيانات و توضيح العلاقات و الإرتباطات المتداخلة مع بعضها؛
4) تفسير البيانات عن طريق استخدام ما تعنيه الأرقام المجمعة من نتائج و تفسيرات.

بعد توضيح المنهجية المتبعة في جمع و تحليل المعطيات في الدراسة الميدانية، فلا يسعنا الآن إلاّ التعريف بتلك المؤسسات التي اخترناها كميدان لتطبيق موضوع بحثنا.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسستين من مؤسسات الدراسة.

لقد خصصنا هذا المطلب للتعريف بحالتين للدراسة و المتمثلتين في مؤسسستين غير عائليتين إحداهما صغيرة الحجم و الأخرى متوسطة الحجم و هما:

- مؤسسة "بلهادي للقرميد **و** الآجر بوزڤزة" **(** مؤسسة متوسطة الحجم)؛
- مؤسسة **"Afric Moules Plastimeca Industrie "** (مؤسسة صغيرة الحجم).

1- التعريف بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة"[1]

مؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة "** هي مؤسسة طبيعتها القانونية "EURL " مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد، أما تصنيفها من حيث الحجم فتعتبر مؤسسة متوسطة الحجم باعتبار أنّ عدد العاملين فيها يتراوح مابين 50فردا و 250 فردا إذ تشغل حاليا ما يقارب 165

---

[1] وثائق من مؤسسة **بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة.**

فردا، و انطلاقا من تسميتها فهي مؤسسة متخصصة في إنتاج القرميد و الآجر (المواد الحمراء) و ذلك بخمسة سلاسل من المنتجات و هي:

- قرميد روماني بثقوب مرتبطة "Tuile romane avec trous d'attaches "؛
- قرميد الذروة "Tuile faitière "؛
- آجر ممتلئ "Brique pleine "؛
- آجر بخمسة ثقوب "Brique 5 trous"؛
- آجر بتسعة ثقوب "Brique 9 trous".

1-1: الموقع الجغرافي للمؤسسة.

تقع مؤسسة **" بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة "** شرق مدينة بودواو و بالضبط على الضفة الغربية للواد الذي يحمل نفس إسم المدينة (واد بودواو) و هي بذلك تبعد عن وسط المدينة ب 1 كلم، كما أنّ محجر استخراج المادة الأولية و المتمثلة في مادة الطين يكون من الضفة الشرقية لهذا الواد.

2-1: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة " هي مؤسسة ناتجة عن خوصصة المؤسسات الإقتصادية العمومية للمواد الحمراء للوسط **(Ex-EPRC)** و تحديدا من خوصصة مؤسسة **EURL/EPR BOUZEGZA** " و ذلك عام 2007، و هي مؤسسة متخصصة في إنتاج و تجارة القرميد و الآجر.

تعود الجذور التاريخية لهذه المؤسسة إلى عام 1880 حيث خلّدت مهارات كبيرة و سيادة في إنتاج القرميد و الآجر لا مثيل لها، كما تطورت بفضل أفرادها و إطاراتها ذوي الخبرات المتنوعة و المتناقلة من جيل إلى آخر منذ أكثر من قرن من الزمن.

في عام 1940 كانت هذه المؤسسة ملكا للمستوطن الفرنسي و بعد الإستقلال مباشرة أصبحت ملكا للدولة، حيث ألحقتها **بالمؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC)** و ذلك بتاريخ **1967/12/20** و هذه الأخيرة هي مؤسسة ذات بعد وطني إذ كانت تفرض سلطتها على جميع مؤسسات المواد الحمراء (القرميد و الآجر) و كذا مؤسسات صناعة الإسمنت.

في **1982/11/06** تغيّرت تبعية مؤسسة بوزڤزة حيث أصبحت تابعة **لمؤسسة المواد الحمراء للوسط "EPRC"** بموجب مرسوم رقم **334 ل 1982/11/06** و ذلك بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء **(SNMC)** و مؤسسة المواد الحمراء للوسط هي مؤسسة ذات بعد محلي حيث تشتمل على مصانع القرميد و الآجر التابعة للدولة و التي تقع وسط البلاد بحدود **شلف غربا، بوقزولي جنوبا و تيزي وزو شرقا،** قبل تجديد مؤسسة بوزڤزة عام 1988 كانت عبارة عن مصنع قديم كل العمليات التي تتم به

تنجز عن طريق اليد، إذ كانت الأعمال جد شاقة و في عام 1985 أقيم مشروع تجديد المصنع و الذي تم إنجازه خلال ثلاث سنوات "1985-1988 " حيث تم تحطيم المصنع القديم كليا و إقامته من جديد، كما حلت الآلات محل اليد العاملة بواسطة تجهيزات آلي و نصف آلية.

في 1999/07/11 ظهرت حركة جديدة حيث أعيدت هيكلة مؤسسة المواد الحمراء للوسط لييرز **مجمع صناعي و تجاري "EPRC-GIC"** يشمل ستة فروع أساسية هي: CST, SIPOREX, ALTEC, SBTB, SBTM, SBTC .

و في **2007/02/19** و نتيجة قرار السلطات العمومية الداعي إلى تخصيص مؤسسات القطاع العمومي للمواد الحمراء، تحولت مؤسسة **"EURL/EPR BOUZEGZA"** إلى مؤسسة ذات ملكية خاصة تحت إسم جديد هو " مؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة " **" EURL BELHADI TUILERIE BRIQUETERIE BOUZEGZA"**

1-3: الأهمية الإقتصادية لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة ":

لهذه المؤسسة أهمية اقتصادية و اجتماعية كبيرة و ذلك على المستويين المحلي و الوطني، فعلى مستوى الإقتصاد الكلي يبقى لها دورها الخاص حيث تساهم بطريقة أو بأخرى في تطور البلاد و ذلك بمختلف منتجاتها المرتكزة على شروط ملائمة من حيث الكمية و النوعية و السعر، أمّا على المستوى المحلي أين نشأت هذه المؤسسة فلها أيضا دور مهم يتمثل في مشاركتها في امتصاص نسبة من البطالة بمنطقة تواجدها.

1-4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة":

تنتظم هذه المؤسسة حول هيكل تنظيمي يتشكل من ستة مصالح أساسية و إدارة عامة كما يلي:

1-4-1: الإدارة العامة للمؤسسة:

تضم ثلاثة أفراد و هم: المدير العام للمؤسسة، سكرتارية المدير و السائق، أمّا مهام هذه الإدارة فتتمثل في:

- تحضير إستراتيجية المؤسسة؛
- توجيه، رقابة و كذا مساعدة مختلف مصالح المؤسسة؛
- تمثيل المؤسسة أمام مالكها.

1-4-2: مصلحة المحاسبة:

تضم هذه المصلحة سبعة أفراد من بينهم رئيس المصلحة و يتمثل دورها في متابعة الشؤون المحاسبية و المالية للمؤسسة من إعداد للميزانيات و جداول حسابات النتائج...

1-4-3: مصلحة الموارد البشرية:

تضم هذه المصلحة أربعة أفراد يسهرون على تأدية المهام التالية:

- تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة؛
- إدارة الجانب المهني للعمال بلباقة؛
- وضع الإستراتيجية الملائمة لتطوير فعالية الإتصال الداخلي في المؤسسة؛
- التدّخل في حالة حدوث نزاعات بين العمال و ذلك عند اقتضاء الضرورة؛
- دراسة سوق العمل و تقدير احتياجات المؤسسة للعمالة.

1-4-4: مصلحة الإنتاج:

تشغل هذه المصلحة ما يقارب 90 فردا و من مهامها:

- تحقيق أهداف الإنتاج المسطرة من طرف الإدارة العامة للمؤسسة؛
- الحفاظ على أدوات الإنتاج و لا سيما حسن استعمالها؛

1-4-5: مصلحة الصيانة:

تضم هذه المصلحة 16 فردا و يتمثل دورها الأساسي في عرض كل قواها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، و ذلك من خلال الصيانة و الحفاظ على أدوات الإنتاج.

1-4-6: مصلحة التجارة:

تعتبر وظيفة التجارة بالنسبة للمؤسسة من أصعب مهامها، تضم هذه المصلحة فردين من أفراد المؤسسة يهتمان بكل ما يخص زبائنها سواء منهم الزبائن الدائمين أو الجدد ، إضافة إلى ضمان السير الحسن لمنتجات المؤسسة و محاولة توسيع حصتها السوقية.

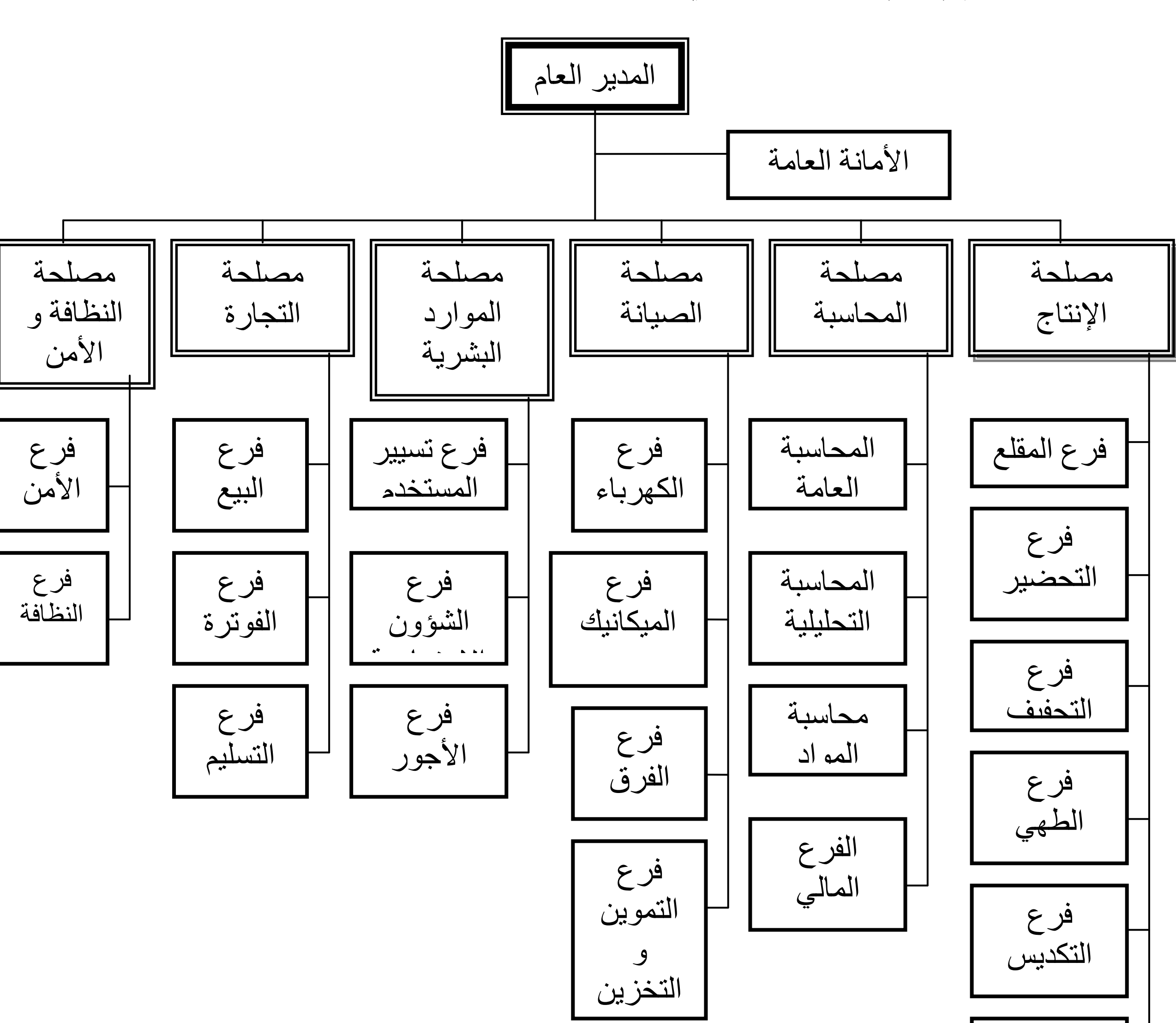
1-4-7: مصلحة النظافة و الأمن:

تضم هذه المصلحة 7 أفراد من مجموع العاملين بالمؤسسة و من بين مهامها:

- السهر على توفير الأمن للمؤسسة؛
- توجب احترام تعليمات الأمن الصناعي؛
- تأمين أشغال الصيانة و النظافة.

و يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة" من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة ".



المصدر: وثائق مؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة.

2- التعريف بمؤسسة **" Afric Moules Plastimeca Industrie "**[1].

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد ، أما تصنيفها من حيث الحجم فتعتبر مؤسسة صغيرة الحجم باعتبار أنّ عدد العاملين فيها يقدر حاليا ب 23 فردا، تقع هذه المؤسسة بمنطقة نشاط رقم 151 بالدار البيضاء - الجزائر على مقربة من مطار هواري بومدين الدولي، تنشط في عدة مجالات نشاط ومن أهم نشاطاتها إنتاج القوالب البلاستيكية و الحديدية.

[1] بلخير نصيرة، مديرة عامة مساعدة بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** ، التقديم العام لهذه المؤسسة (مقابلة شخصية).

1-2: لمحة تاريخية عن مؤسسة "AMPMECA-IND ":

أنشأت مؤسسة "AMPMECA-IND " عام 1981 من طرف مالكها السيد واكلي عبد الله ، كانت آنذاك عبارة عن منشأة فردية تحت إسم " **مؤسسة واكلي للقوالب** "، تهتم خاصة بصناعة القوالب و مجموعة من الأدوات لتحويل مادة البلاستيك و ذلك إلى غاية عام 1991، في هذه السنة الأخيرة غيّرت المؤسسة من تسميتها و أصبحت تحت إسم **"Afric Moules "** لكنها حافظت على نفس نشاطها الرئيسي السابق مع بعض التوسع فيه فقط، في عام 2005 غيّرت المؤسسة من وضعها للمرة الثانية و أخذت التسمية التي تحملها حاليا و هي: "EURL AFRIC MOULES PLASTIMECA INDUSTRIE" و بقيت مع نفس المالك و الذي هو المدير العام لها و كذلك بنفس نشاطاتها السابقة و التي اكتسبت فيها المؤسسة خبرة كبيرة.

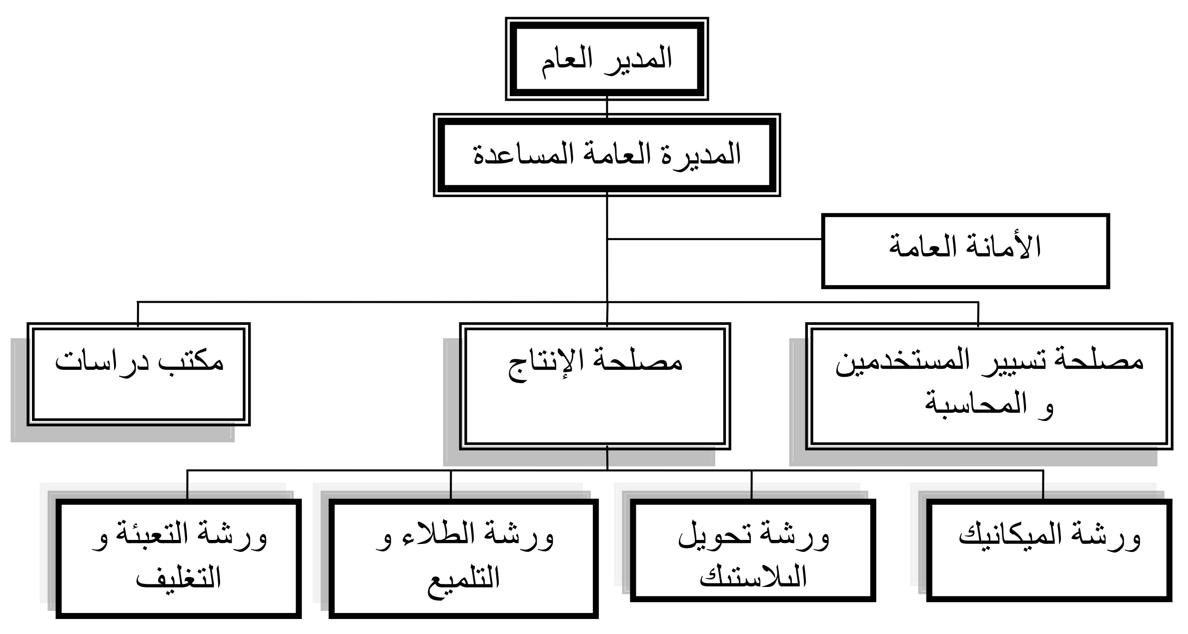
2-2: إمكانيات مؤسسة "AMPMECA-IND ":

تمتلك مؤسسة **"AMPMECA-IND "** قدرات تقنية و مهارات جد مهمة خاصة في مجال صناعة القوالب، و هو ما سمح لها بالتنويع في شبكة زبائنها حيث أنّها تلبي إحتياجات قطاعات نشاطات مختلفة منها: قطاع الإلكترونيك، قطاع المنتوجات شبه الصيدلانية، قطاع الآليات الميكانيكية...حيث تجهّزت المؤسسة بمعدات و آلات هامة موزعة على ورشات أهمها ورشة الميكانيك.

3-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "AMPMECA-IND " :

تنتظم مؤسسة **"AMPMECA-IND "** بهيكل مقسم على ثلاثة مستويات تنظيمية و ذلك كما هو موضح من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "EURL Afric Moules Plastimeca Industrie".



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معلومات من مسؤولة المحاسبة و تسيير المستخدمين بالمؤسسة.

المطلب الثالث: التعريف بالشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.

من خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على التعريف ب **"الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح "** و ذلك بإعطاء لمحة تاريخية عنها و كذا التعريف بأهم نشاطاتها، أسواقها و إمكانياتها و خاصة الإمكانيات البشرية و إمكانيات البحث و التطوير كما سنوضح الهيكل التنظيمي لهذه الشركة.

1 -لمحة تاريخية عن الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح[1].

تم تأسيس هذه الشركة عام 1989 لغرض تطوير أعمال التجارة و الخدمات ، برأس مال قدره 12.100.000,00دج و حجم أعمال سنوي يتراوح بين 1 مليار و مليار و نصف دج ، و كانت عبارة عن شركة تضامن بشريكين هما السيد محمد دوداح – المدير العام للشركة حاليا- و زوجته، تحت إسم " شركة آل دوداح مؤسسة الوقاية و النظافة مكتب الخدمات الإعلامية في مجال الحاسوب و الإدارة " ، مقرها الإجتماعي ببومرداس حي 392 مسكن عمارة 19 مدرج (ح) رقم (02).

في **1998/05/27** تم تعديل القانون الأساسي للشركة حيث قرر الشريكان فتح فروع و ملحقات تابعة من حيث التنظيم و التسيير الإداري و المالي للشركة الأصلية و تعلق الأمر بفتح خمسة فروع جديدة و هي :

- شركة تضامن آل دوداح فرع بومرداس؛
- شركة تضامن آل دوداح فرع بودواو؛
- شركة تضامن آل دوداح فرع وهران؛
- شركة تضامن آل دوداح فرع قسنطينة؛
- شركة تضامن آل دوداح فرع ورقلة.

كما قرر الشريكان أيضا توسيع الموضوع الإجتماعي للشركة كما سنأتي على توضيح ذلك في المبحث الثاني لهذا الفصل.

في **2000/05/27** تم أيضا تعديل في القانون الأساسي للشركة و اشتمل التعديل على:

- تغيير المقر الإجتماعي الرئيسي للشركة؛
- فتح فرعين جديدين للشركة؛
- توسيع النشاط الإجتماعي للشركة بشتى فروعها.

حيث قرر الشريكان تغيير المقر الرئيسي للشركة إلى المقر الجديد الكائن بالعنوان: دار الثقافة رشيد ميموني ببومرداس بدلا من المقر السابق و الذي يبقى مقرا ثانويا للشركة، أما عن فتح الفرعين الجديدين

[1] وثاقق من الشركة **ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح**.

فيتعلق الأمر بكل من فرع بومرداس و فرع ورقلة.

في 2004/01/11 تم عقد إيداع محضر الجمعية العامة للشركة، حيث تم الإتفاق و بالإجماع على قبول انضمام شركاء جدد إلى عضوية الشركة التجارية مع اكتتابهم في رأسمالها الإجتماعي و يتعلق الأمر بالشركاء المتمثلين في أولاد السيد " دوداح محمد " ، كما تم تحويل الشركة من شركة تضامن إلى شركة ذات المسؤولية المحدودة." Société à responsabilité limitée ".

إنّ الشركة "ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" تعتبر كمؤسسة عائلية و ذلك لكون إدارتها و ملكية و رقابة رؤوس أموالها تعود إلى أفراد عائلة واحدة و هي عائلة " دوداح " ، حاليا يقدر رأس مالها الإجتماعي ب 367.052.000,00 دج كما يقدر عدد أسهمها ب 20003 سهم مقسمين على سبعة شركاء (السيد دوداح و أفراد عائلته) ، يقدر عدد العاملين بهذه الشركة **250 عاملا** دائما لذلك تصنف كمؤسسة متوسطة الحجم.

2- نشاطات "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح":

تعتبر "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " الشركة الرائدة في الجزائر في مجال تقديم خدمات الصحة الصحة العامة و الصحة النباتية، حيث أنّ توجهها الأول كان نحو خدمات الصحة العامة و لاسيما في الثلاث مجالات الأساسية التالية:

- إبادة الحشرات "Désinsectisation"؛
- التطهير ضد الجراثيم "Désinfection"؛
- إبادة الجرذان "Dératisation".

فنشاطها كان يتركز بدرجة كبيرة في البيع المباشر للوازم الصحة العامة باستعمال شاحنات خاصة و لوازم إبادة الحشرات، أما حاليا فتمارس الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " عدة نشاطات و لاسيما التبادلات التجارية في المجالات التالية:

- منتجات و لوازم الصحة العامة " Produit et Matériels d'hygiène "؛
- المبيدات " Produit Phytosanitaires "؛
- سلع زراعية " Intrants agricoles "؛
- المواد الغذائية العامة " Alimentation Générale "؛
- لوازم الإعلام الآلي و المكتبية " Matériels Informatique et Bureutique ".

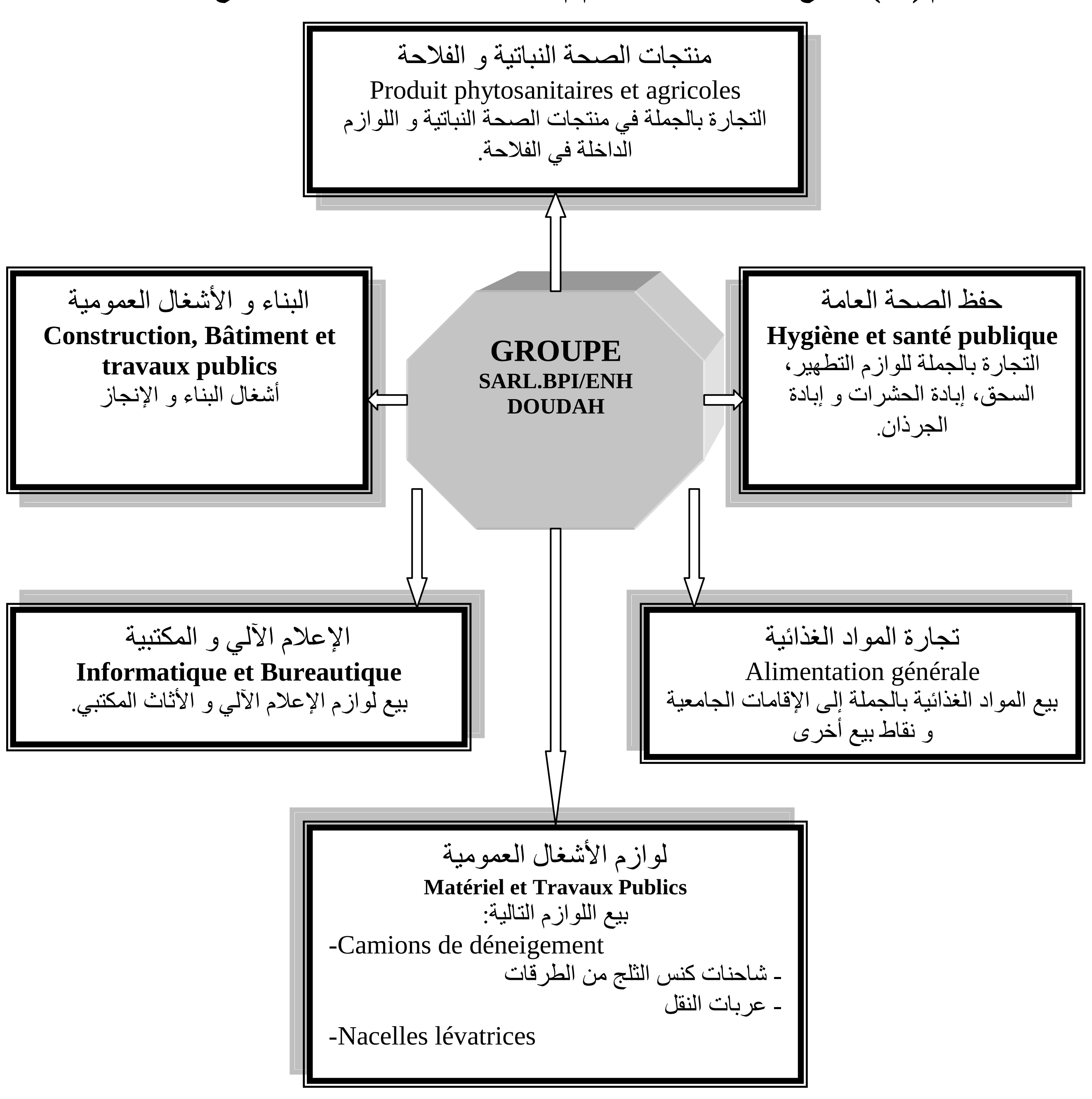
هذا بالإضافة إلى نشاط البناء و الأشغال العمومية، كما أنّ تنوع و تفرع نشاطات هذه الشركة جعلها تتعامل مع عدة جهات و من أهمها:

- تتعامل الشركة مع جل بلديات القطر الجزائري؛
- الدواوين الوطنية للتطهير ONA؛

- مديريات الري LES HYDRAULIQUES؛
- مديريات الصحة و السكان DSP؛
- مديريات الفلاحة DSA؛
- الإقامات الجامعية، المستشفيات و الفنادق؛
- الفلاحين و الشركات الخاصة بالنظافة و التطهير Les préstataires.

و الشكل الموالي يوضح أهم فروع نشاطات هذه الشركة.

الشكل رقم (17): فروع نشاطات "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح".



المصدر: وثيقة التعريف بالشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.

3- إمكانيات الشركة و هيكلها التنظيمي.

للشركة " ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " إمكانيات معتبرة و لا سيما إمكانياتها البشرية المتنوعة التي سمحت لها بالتفكير في تطوير أبحاثها العلمية مع شركاء محليين و دوليين في مجالي الصحة و الفلاحة.

1-3: الإمكانيات البشرية للشركة.

يعمل لدى الشركة " **ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح** " 250 عاملا و من ذوي تخصصات متنوعة و مختلفة منها: أطباء في علم الحشرات، أطباء بيطريين، مهندسين و مهندسين زراعيين،تقنيين ساميين و كيميائيين و فنيي مختبرات و بيولوجيين إضافة إلى عمال مهرة و كلّهم يعملون تحت إدارة كفأة، كما تضم الشركة أقساما مختلفة يشرف على إدارتها مسيرون فنيون متخصصون و مؤهلون و بفضل هذه الإمكانيات توسعت الشركة و أصبحت تشتمل على عدة فروع موزعة على نقاط مختلفة من التراب الوطني، كما تعود إدارة كل فرع إلى مدير جهوي يراقب و يسيّر و هو بالموازاة مراقب من المقر الرئيسي للشركة.

2-3: إمكانيات البحث و التطوير للشركة.

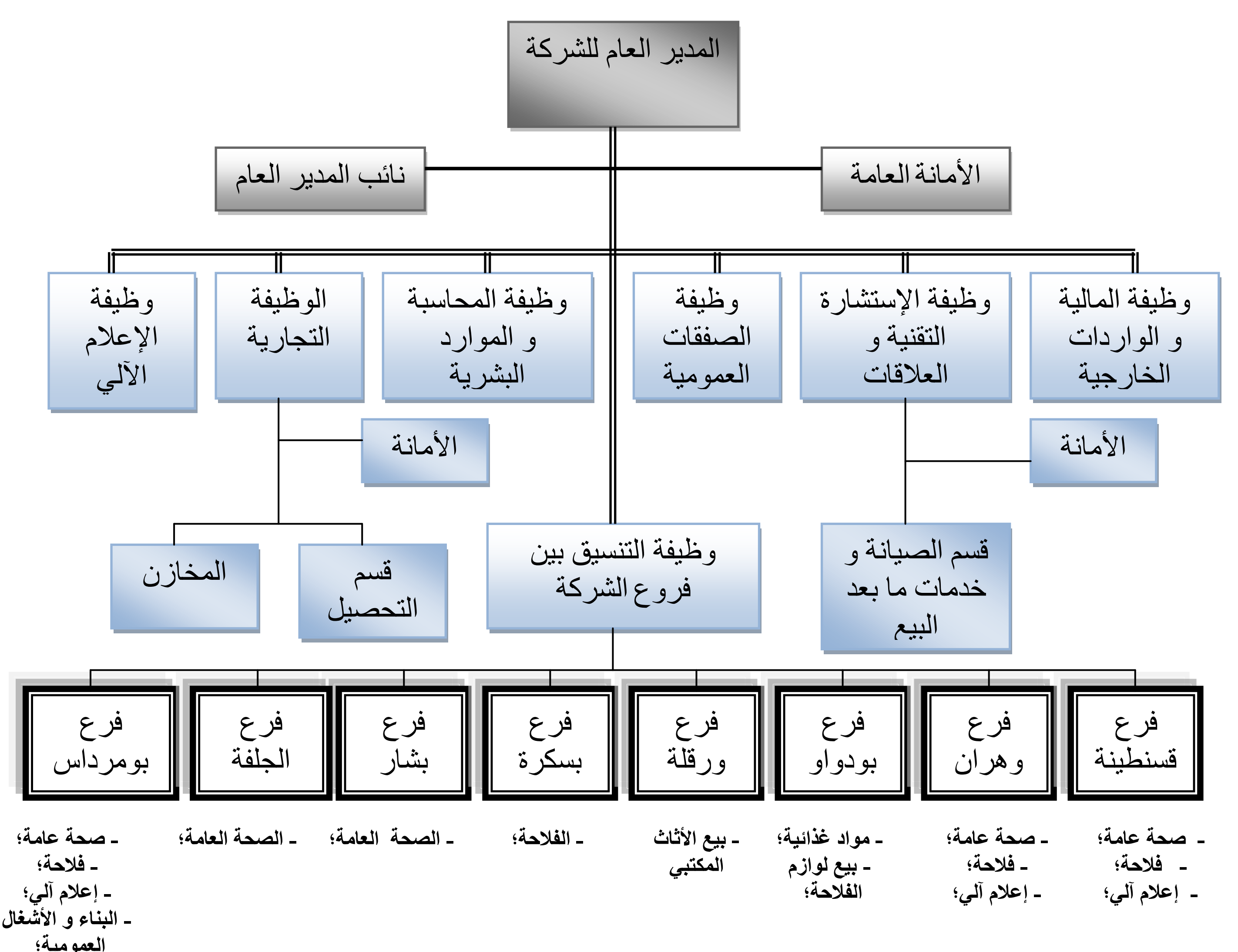
تتدخل حاليا " **الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح** " مباشرة بواسطة مختصيها في تسيير الأوبئة على المستوى الوطني، مستخدمة في ذلك مهاراتها و احترافيتها لا سيما في مجال الصحة العامة، كما تهدف الشركة إلى تطوير الأبحاث العلمية مع شركاء محليين و دوليين في مجالي الصحة العامة و الفلاحة، فهناك مشروع مخبر لاختبار و بحث الأمراض الإنسانية و انتقالاتها و حول الطب الباطني للنباتات (علم أمراض النباتات) و الإندماج في هذا المخبر سينظر فيه مستقبلا من طرف الشركة، أمّا في مجال الفلاحة فهناك دراسات و اختبارات حول مبيدات الأعشاب أنجزت من طرف الشركة بالإجماع مع L'ITGC " Institut Technique des grandes cultures ".

أمّا عن سياسة الشركة في التطوّر فقد سطرت أهداف على المديين المتوسط و الطويل لاسيما في مجال الإستثمارات ، خلق مناصب شغل جديدة و التخطيط لإنشاء شبكات للتبادلات التجارية مع شركاء مهمين.

3-3: الهيكل التنظيمي ل " الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح ":

تنتظم " الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " حول مديرية عامة يترأسها السيد "دوداح محمد" كمدير عام للشركة، يتمثل دورها الرئيسي في إدارة مجموعة نشاطات و فروع الشركة و يساعده في ذلك أفراد عائلته و الذين يترأسون إدارة هذه الفروع ، بالإضافة إلى مسؤولين آخرين من خارج أفراد العائلة و يظهر الهيكل التنظيمي للشركة كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (18):الهيكل التنظيمي للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.



المصدر: تعديل في الهيكل التنظيمي القديم للشركة بناء على معلومات من بعض المسؤولين بها.

المبحث الثاني: دراسة بعض مؤشرات النمو في المؤسسات محل الدراسة.

لقد ارتأينا من خلال هذا المبحث دراسة بعض المؤشرات الدالة على تحقيق النمو في المؤسسات المختارة كحالات لدراستنا الميدانية، حيث سنركز في ذلك على مؤشرين أساسيين هما مؤشر رقم الأعمال السنوي و مؤشر عدد العمال باعتبار هذين الأخيرين من أهم المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات حسب الحجم – كما سبق و أشرنا إلى ذلك في المبحث الأول من الفصل الثاني – هذا كما سنسلط الضوء على نقاط أخرى دالة على تحقيق التوسع و النمو في المؤسسات المدروسة.

المطلب الأول: بعض مؤشرات النمو بمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة ".

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة بعض المؤشرات الدالة على وضعية مؤسسة **" بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة "** إتجاه تحقيق النمو و الإستمرارية في ممارسة نشاطاتها ذات الطابع المتخصص (إنتاج و بيع القرميد و الآجر)، ذلك من خلال دراسة تطور كمية مبيعاتها و رقم أعمالها في الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية 2008، بالإضافة إلى دراسة تطور قدرتها البشرية خلال نفس الفترة.

1- وضعية مبيعات و رقم أعمال مؤسسة " بلهادي" في الفترة 2000- 2008.

لقد حققت هذه المؤسسة وضعيات متذبذبة في الكميات المنتجة و المباعة من القرميد و الآجر و كذا في رقم أعمالها السنوي خلال الفترة [**2000- 2008**] ، كما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (06): تطور الكميات المنتجة و المباعة للقرميد و الآجر في مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة "خلال الفترة [2000 - 2008]

السنوات	الكمية المنتجة بالطن	الكمية المباعة بالطن
2000	24781	24603
2001	23832	24087
2002	27230	27414
2003	25041	24126
2004	19907	20750
2005	25471	25690
2006	25442	25106
2007	20863	21721
2008	17391	17351

المصدر: وثائق مؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" (Rapport de Gestion- Exercice 2008)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تقارب بين الكميات المنتجة و المباعة، مما يعني أنّ مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة " لا تلتجأ إلى التخزين إلاّ للضرورة ،كما نلاحظ أنّ هناك تذبذب مستمر في هذه الكميات خلال الفترة 2000- 2008 ، حيث تراوحت بين 17000 طن و 28000 طن و قد بلغت كمية المبيعات ذروتها سنة 2002 حيث قدرت الكمية المباعة ب 27414 طن و ذلك لأن الكمية المنتجة في هذه السنة قد بلغت أيضا أقصى قيمة لها إذ قدرت ب 27230 طن، لكن في سنة 2003 إنخفضت الكمية المنتجة إلى 25041 طن كما انخفضت الكمية المباعة إلى 24126 طن و هذا الإنخفاض الملحوظ تعود أسبابه إلى تأثر المؤسسة بزلزال 2003/05/21، هذا الزلزال الذي استمرت آثاره السلبية على المؤسسة حتى نهاية سنة 2004، مما أدى إلى تدهور القدرة الإنتاجية للمؤسسة خلال هذه السنة إذ قدرت فقط ب 19907 طن.

و بفضل المجهودات المبذولة من طرف الدولة في محو آثار الزلزال عن المؤسسة و خاصة بالنظر إلى الحاجة الماسة لمواد البناء في تلك الفترة، استطاعت المؤسسة استرجاع قدراتها مما إنعكس على إرتفاع قدرتها الإنتاجية و كذا قدرتها على البيع من جديد خلال السنتين 2005 و 2006 ، لكن في السنتين الأخيرتين 2007، 2008 عرفت المؤسسة من جديد إنخفاضا في قدرتها إنتاجية و يعود السبب في هذه الحالة إلى الظروف التي مرت بها المؤسسة مؤخرا و المتمثلة في تحويلها من القطاع العام إلى القطاع الخاص، هذا الحدث الذي أثر بالدرجة الأولى على وضعية المورد البشري في المؤسسة – كما سنأتي على توضيح ذلك فيما بعد- و من ثم إنخفاض إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (07): تطور رقم الأعمال لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة خلال[2000- 2008]

السنوات	رقم الأعمال بالميلي دينار	نسبة النمو(%)
2000	185796	/
2001	185484	0,16-
2002	215695	16,28+
2003	192025	10,97-
2004	149931	21,92-
2005	205712	37,20+
2006	206814	0,53+
2007	184153	10,96-
2008	179172	2,7-

المصدر: وثائق المؤسسة، فرع المحاسبة التحليلية.

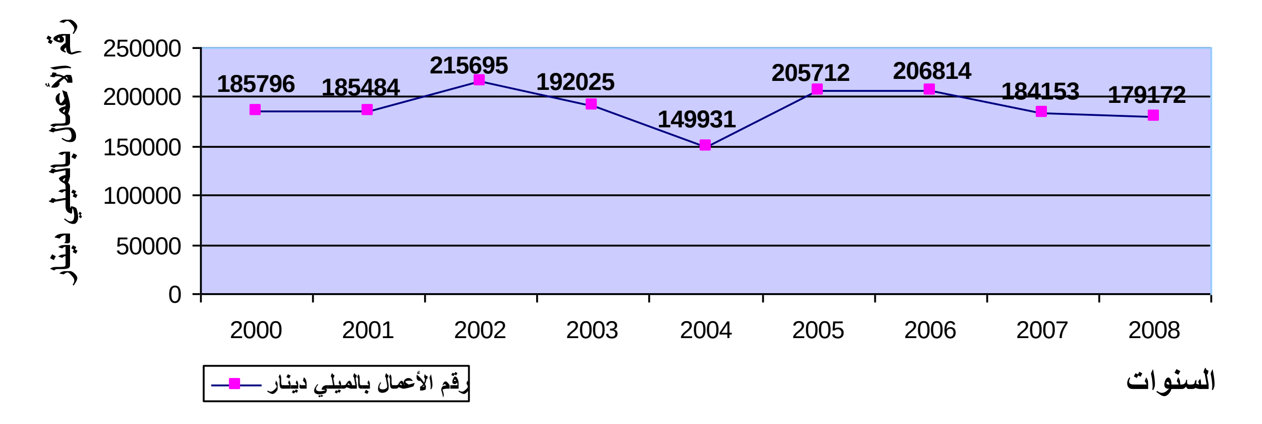
نسبة النمو= (**رقم أعمال السنة (ن+1) - رقم أعمال السنة (ن)**) / (**رقم أعمال السنة (ن)**) ×**100%**

مثال:

نسبة النمو= (185796 -185484)× 100 % / 185796 = -0,16 %

للتوضيح أكثر في تطور رقم أعمال مؤسسة " **بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة** " في الفترة **[2000 - 2008]** قمنا برسم المنحنى البياني له كما هو موضح بالشكل الآتي:

الشكل رقم (19): تطور رقم الأعمال بمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة"
خلال الفترة [2000 -2008]



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) السابق أنّ تطور رقم الأعمال المحقق من طرف مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة " في الفترة [2000 - 2008] عرف بعض التذبذبات حيث إزداد بنسبة 16,28 % سنة 2002 مقارنة بسنة 2001 و يعود ذلك إلى زيادة الإنتاج و المبيعات في هذه السنة، أما في سنتي 2003، 2004 فعرفت المؤسسة انخفاضا ملحوظا في رقم أعمالها قدّر بنسبتي (- 10,97%) و (-21,92 %) على التوالي و ذلك بسبب التأثير السلبي لزلزال 2003/05/21 على المؤسسة- كما أشرنا إلى ذلك سابقا- و في سنتي 2005، 2006 إرتفع رقم أعمال المؤسسة من جديد، حيث شهدت سنة 2005 أكبر نسبة نمو له و قدرت ب 37,2 % مقارنة بسنة 2004 ليستمر في الإرتفاع سنة 2006 بنسبة نمو قدرت ب 0,53% ، أما السنتين الأخيرتين فعرفتا تدنيا في مستوى رقم أعمال المؤسسة السنوي حيث

قدرت نسبة إنخفاضه ب (- 10,96 %) سنة 2007 مقارنة بسنة 2006 و ربما يكون لحدث انتقال المؤسسة من القطاع العام إلى القطاع الخاص بتاريخ 2007/02/19 تأثير على هذه النتائج.

2- تطور عدد العمال بمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة "في الفترة [2000 - 2008]

تعتبر الطاقة البشرية لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة " طاقة غير مستقرة حيث تعرف المؤسسة تذبذبات مستمرة في عدد المستخدمين بها و ذلك بسبب طبيعة نشاطها الموسمية، و الجدول الموالي يوضح تطور هذه الطاقة بمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة " في التسع سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (08):

تطور عدد العمال بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة "في الفترة [2000 - 2008].

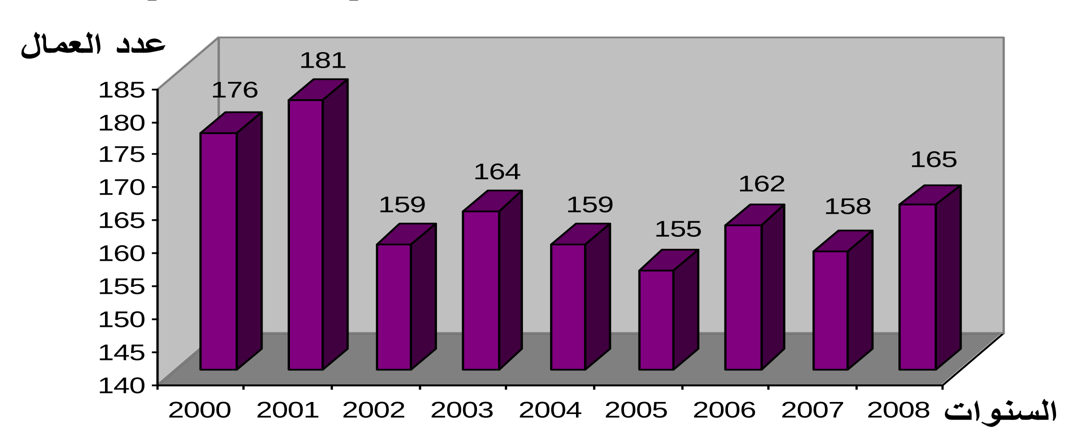
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	176	181	159	164	159	155	162	158	165
نسبة النمو	/	**2,84**	**-12,15**	**3,14**	**-3,05**	**-2,51**	**4,51**	**-2,47**	**4,43**

المصدر: وثائق مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة ".

$$\text{نسبة النمو} = \frac{\text{(عدد العمال للسنة(ن+1) - عدد العمال للسنة (ن))}}{\text{عدد العمال للسنة (ن)}} \times 100\%$$

كما يمكن أن نوضح هذا التطور من خلال البيان الإحصائي الآتي:

الشكل رقم (20): تطور عدد العمال بمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة " خلال الفترة [2000-2008]



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول و البيان الإحصائي السابقين أنّ وضعية عدد العمال المستخدمين بالمؤسسة هي وضعية متذبذبة باستمرار بين الصعود و النزول ، ذلك لكون المؤسسة تحاول دائما إحداث التوازن في طاقتها البشرية من خلال دراسة و تقدير احتياجاتها للعمالة و من ثم انتهاج السياسات الملائمة و تعويض الأماكن التي يشغرها المتقاعدون أو المنفصلون عن العمل بهذه المؤسسة ، خاصة في الفترة الأخيرة أين تحولت ملكية المؤسسة إلى القطاع الخاص.

المطلب الثاني: وضعية مؤسسة "Afric Moules Plastimeca Industrie " اتجاه تحقيق النمو.

تعتبر مؤسسة"**AMPMECA-IND** " الرائد الأول في السوق الجزائرية في مجال صناعة القوالب و الأدوات الميكانيكية و أدوات أخرى متنوعة– رغم صغر حجمها - حيث عرفت تطورا ملحوظا منذ نشأتها عام 1981 إلى يومنا هذا ، ذلك من خلال التنويع في مجالات نشاطاتها و كذا اهتمامها بالإبداع حيث تمتلك المؤسسة عدة براءات إختراع* ، كل ذلك أدى إلى الزيادة في رقم أعمال المؤسسة بوجه عام.

1- النشاطات المتنوعة لمؤسسة "AMPMECA-IND " و أهم مضامينها.

لمؤسسة "**AMPMECA-IND** " حوالي سبعة نشاطات أساسية إضافة إلى نشاطات أخرى و الجدول الموالي يوضح ذلك:

* من أهم براءات الإختراع التي تمتلكها مؤسسة "**AMPMECA-IND**":

- براءة إختراع **غرفة الإستنشاق الصيدلانية تيقرت "La chambre d'inhalation Pharmaceutique TIGUERT"** و التي حصلت عليها عام 1999.
- Nouveaux procede de fabrication ouvre bouteille ouvre boite tire bouchon (2003);
- Le broc a double usage a mesurer et filtre l'eau (2003);
- Ouvre bouteille polyvalent forme d' un bouchon metallique de type limonaderie (grand gabarit O80mm) (2004);
- Nœud de cravate conventionnelle decoratif, amovibles a motifs multiples a specificites evenmentals contemporain civilisationele (2008);

الجدول رقم (09): أهم نشاطات مؤسسة ."AMPMECA-IND "

تسمية النشاط	مضمون النشاط
- التحويل الأولي لمادة البلاستيك	- صناعة مادة البلاستيك (ورق، صفائح، حبيبات)
- صنع أدوات آلية، آليات ميكانيكية، الأعضاء الميكانيكية بما في ذلك عتاد التلحيم.	- صنع الأدوات الآلية المستعملة في خدمة المعادن، الخشب، الفلين، المطاط الصلب، المواد البلاستيكية و مواد أخرى صلبة؛ - صنع آليات كهربائية منقولة (مساحيق، خراقات، مقطعات...) - صنع معدات التلحيم (كهربائية و غير كهربائية) ، مناذف كهربائية و أدوات مشابهة للتلحيم؛ - صنع أجزاء و قطع الغيار و لواحق للأدوات الآلية (تشبيك أجهزة نقل الحركة).
- ميكانيك الدقة.	- صنع و تركيب آليات و أجهزة ميكانيكية للدقة (القياسية، البصرية، الرمامة الطبية...).
- بناء و تركيب معدات مختلفة لتجارب الطيران	- بناء معدات مختلفة لتجارب الطيران.
- إنجاز و تصميم المركبات الإلكترونية الموجهة للصيانة الصناعية.	-إنجاز و تصميم المركبات الإلكترونية الموجهة للصيانة الصناعية.
- صنع المنتوجات شبه الصيدلانية ، معدات، أجهزة و أدوات طبية جراحية.	- صناعة كل المنتوجات شبه الصيدلانية و مواد أخرى موجهة لتغليف المواد شبه الصيدلانية. - صناعة أجهزة و أدوات طبية جراحية، لواحقها، قطع غيارها، أدوات صغيرة و أجهزة لطب الأسنان (أجهزة غير كهربائية للتشخيص، التعقيم و التطهير...). - صناعة الأسنان من الراتينج أو مواد أخرى لرمامة الأسنان بما فيها تحويل المواد نصف المصنعة الدقيقة من الشمع أو منتجات موجهة لصناعة مواد رمامة الأسنان. - صناعة أجهزة للكسور التجبيرية الرمامية بما فيها الأحذية الطبية. - صناعة كل الأجهزة المرتبطة بالميدان الطبي: أشعة، أجهزة تصفية الدم (هيموديياليز، أجهزة التبديل السمعية...). - صناعة الأثاث الطبي (أفرشة، خزانات، أرائك و طاولات).
- تركيب و تصليح التجهيزات الكهربائية و الإلكترونية.	- تركيب و تصليح التجهيزات الكهربائية و الإلكترونية، التحكم عن بعد، القياس عن بعد و المواصلات السلكية و اللاسلكية (أجهزة الإرسال و الإلتقاط و أنظمة الإشارة الضوئية، الهاتف و البرق، الراديو و التلفازو الكامرات...
- نشاطات إضافية.	- التزويد بقطع الغيار و اللواحق.

المصدر: مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيد بالسجل التجاري، المركز الوطني للسجل التجاري، الوضعية المقفلة في 2009/01/31.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ مؤسسة **"AMPMECA-IND** "قد اقتحمت مجالات نشاط مختلفة، مما سمح لها بالتوسع و النمو و احتلال مكانة معتبرة في السوق في مجال صناعة القوالب و التحكم في الميكانيك ، هذا إن دلّ على شيء إنّما يدل على رغبة المالك – المسير لهذه المؤسسة في تحقيق النمو و الإستمرار لمؤسسته خاصة و أنّها ذات ثقافة صناعية و تهتم بالإبداع بالدرجة الأولى حيث تمتلك عدة براءات إختراع – كما أشرنا إلى ذلك سابقا.

2- وضعية رقم الأعمال في مؤسسة "AMPMECA-IND " خلال الفترة [2000- 2008].

من أهم المؤشرات الدالة على الوضعية الحسنة اتجاه تحقيق النمو لمؤسسة **" AMPMECA-IND"** هو مؤشر تطور رقم أعمالها خلال التسع سنوات الأخيرة، كما هو موضح في الجدول و الشكل الموالبين:

الجدول رقم (10): تطور رقم أعمال مؤسسة "AMPMECA-IND "
خلال الفترة [2000- 2008].

الوحدة: الدينار الجزائري.

السنوات	رقم الأعمال	نسبة النمو
2000	5.113.252	/
2001	11.788.285	130,5+
2002	10.781.575	8,5-
2003	5.192.823	51,8-
2004	9.368.586	80,4+
2005	10.161.694	8,5+
2006	12.059.226	18,7+
2007	8.991.065	25,4-
2008	11.234.160	24,9+

المصدر: وثائق من مصلحة المحاسبة بمؤسسة "AMPMECA-IND ".

للتوضيح أكثر في تطور رقم أعمال هذه المؤسسة ارتأينا رسم تمثيله البياني خلال الفترة المدروسة كما هو ممثلا بالشكل الآتي:

الشكل رقم (21): تطور رقم الأعمال بمؤسسة "AMPMECA-IND"
خلال الفترة [2000- 2008]

رقم الأعمال (دج)
14000000
12000000
10000000
8000000
6000000
4000000
2000000
0
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008
السنوات
رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل و الجدول السابقين أنّ رقم الأعمال لمؤسسة " AMPMECA-IND " في الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2008 عرف زيادة في أغلب الحالات، حيث تطور بنسبة **130,5 %** سنة 2001 مقارنة بسنة 2000 ، لكنه شهد بعض الإنخفاض في السنتين المواليتين لسنة 2001 إذ بلغت نسبة انخفاضه (**– 51,8 %**) سنة 2003 مقارنة بسنة 2002 و السبب في ذلك – حسب تأكيد المدير العام للمؤسسة- هو تأثر المؤسسة بزلزال 2003/05/21 حيث تعطلت جل آلاتها، لكن بالرغم من ذلك استطاعت المؤسسة الإعتماد على نفسها و استرجاع طاقاتها الإنتاجية خلال فترة وجيزة، مما انعكس على الزيادة و النمو المتتالي في رقم أعمالها خلال السنوات 2004، 2005، 2006 بالنسب الآتية على التوالي: 80,4 % ، 8,5 % و 18,7 % ، بعد هذه السنوات عرف رقم أعمال المؤسسة انخفاضا سنة 2007 قدر بنسبة (-25,4 %) ليعود إلى وضعه السابق في سنة 2008 أين عرف زيادة قدرت بنسبة 24,9 % مقارنة بسنة 2007.

المطلب الثالث: بعض مؤشرات النمو "للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح".

حاولنا في ضوء هذا المطلب دراسة اتجاه الشركة **"ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح"** في تحقيق النمو و التوسع، ذلك من خلال استعراض أهم مراحل تطور نشاطها بدءا من نشاط واحد بمقر واحد إلى عدة فروع للنشاطات و عدة فروع جغرافية موزعة على نقاط مختلفة من التراب الجزائري، كما حاولنا إظهار تحقيق الشركة للنمو انطلاقا من تحليل وضعية رقم أعمالها و كذا من تطور طاقتها البشرية خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2008.

1- أهم مراحل تطور نشاط "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" و فروعها التجارية.

لقد مر نشاط الشركة بعدة مراحل في التطور و يمكن إيجازها – بالإعتماد على وثائق التعديل في القانون الأساسي للشركة- كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (11):

أهم مراحل تطور نشاط "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" و فروعها التجارية.

التاريخ	توسّع نشاط الشركة
1998/05/27	فتح خمسة فروع جديدة للشركة تضاف إلى المقر الرئيسي لها و تتمثل مواضيعها الإجتماعية فيما يلي: 1. الفرع الرئيسي للشركة مقره ببومرداس ، يتمثل موضوعه الإجتماعي في الإستراد و التجارة بالجملة و بالتجزئة و أعمال الصيانة في ميدان الإعلام الآلي و المكتبي و اللواحق؛ 2. الفرع الثانوي و الكائن مقره ببومرداس أيضا، يتمثل موضوعة الإجتماعي في أشغال البناء و إنجاز جميع أشغال المشروع؛ 3. فرع ثانوي ببودواو يتمثل موضوعه الإجتماعي في الإستيراد و التجارة بالجملة في الميدان الزراعي الغذائي؛ 4. فرع ثانوي بوهران يتمثل موضوعه الإجتماعي في الإستيراد و التجارة بالجملة للمواد و اللوازم و المعدات المتعلقة بالميدان الفلاحي؛ 5. فرع ثانوي بقسنطينة يتمثل موضوعه الإجتماعي في الإستيراد و التجارة بالجملة للمواد و المعدات المتعلقة بالنظافة و أعمال الصيانة؛ 6. فرع ثانوي بورقلة يتمثل موضوعه الإجتماعي في الاستيراد و التجارة بالجملة للمواد و العتاد المكتبي و اللوازم المتعلقة بالتأثيث.

فتح فرعين جديدين للشركة و التوسيع في نشاطات بعض الفروع السابقة الذكر كما يلي: 1. فتح فرع ثانوي جديد ببومرداس يختص باستيراد المعدات الميكانيكية المتحركة و قطع الغيار و لواحقها الموجهة للتصليح و صيانة التجهيزات و المعدات الميكانيكية؛ 2. فتح فرع جديد بورقلة يختص في البيع بالجملة للأثاث و أدوات التأثيث للإستعمال المنزلي و المكتبي؛ 3. التوسيع في نشاط فرع بود واو حيث أصبح موضوعه: ✓ بيع بالجملة للمواد الغذائية العامة: حليب و مشتقاته، ياغورت...؛ ✓ بيع المواد الخاصة بالمخبزة: الدقيق اللين، مواد دسمة، خميرة...؛ ✓ الزيوت الحيوانية، النباتية و مواد دسمة أخرى...؛ ✓ التوسيع في نشاط فرع ورقلة إذ يصبح يختص أيضا بالبيع بالجملة للأجهزة الإلكترومنزلية و الإلكترونية.	**2000/05/27**
توسيع الغرض الإجتماعي للشركة و ذلك بإضافة النشاطات التالية: ✓ استيراد المواد و المعدات المرتبطة بميدان الري؛ ✓ استيراد التجهيزات، المواد و المعدات المرتبطة بقطاع البناء و الأشغال العمومية؛ ✓ استيراد التجهيزات، المواد الموجهة للبناء العقاري و الأشغال العمومية لصناعة مواد البناء (الإسمنت و الحصى المقاوم)؛ ✓ استيراد و تصدير أدوات من المطاط أو البلاستيك موجهة لكل الإستعمالات؛ ✓ استيراد السيارات و عتاد النقل ، اللواحق و قطع الغيار؛ ✓ استيراد السيارات للاستعمالات الخاصة، الشاحنات الرافعة و خلاطات الإسمنت لعربات الكناسات؛ ✓ تخزين السلع بكل من : بود واو، قسنطينة و وهران؛ ✓ استيراد و تصدير معدات و أدوات الوقاية؛ ✓ استيراد و تصدير الأجهزة و المواد الخاصة بالتنظيف و التطهير الفلاحي الغذائي.	**2006/05/10**

المصدر: وثائق عقود تعديل القانون الأساسي للش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.

كما أنشأت الشركة فروعا أخرى مؤخرا بالإضافة إلى الفروع التجارية المذكورة في الجدول السابق و منها: - فرع ببشار سنة 2006 و الذي ينشط في مجال الصحة العامة؛

- فرع بالجلفة سنة 2007 والذي ينشط أيضا في مجال الصحة العامة.

و بالإضافة إلى هذه الفروع الموزعة على كل من شرق، غرب، جنوب و وسط البلاد سطرت الشركة لإنشاء شبكة توزيع تغطي كل التراب الوطني و لتحقيق ذلك خصصت ما يقارب 40 عربة نقل بفريق من الممثلين التجاريين و الأعوان التقنيين لضمان خدمات ما بعد البيع و المساعدة المباشرة لزبائنها في الميدان.

2- تطوّر عدد العمال ب "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" خلال الفترة [2008-2000]

لقد عرفت الشركة زيادة مستمرة في تعداد طاقتها البشرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا، مما يدل على نمو و توسع الشركة و قد ارتأينا توضيح هذا التطور خلال التسع سنوات الأخيرة من حياة الشركة كما هو موضح بالجدول و التمثيل الإحصائي المواليين:

الجدول رقم (12):

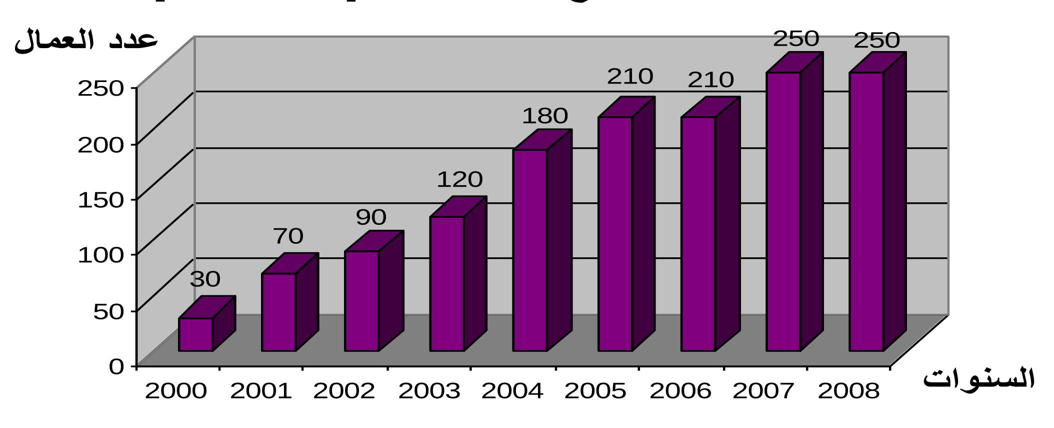
تطور عدد عمال "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" خلال الفترة [2008-2000]

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد العمال	30	70	90	120	180	210	210	250	250

المصدر: وثائق الشركة.

لبيان هذا التطور بوضوح أكثر أردنا رسم تمثيله بالشكل التالي:

الشكل رقم (22): تطورعدد عمال "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " خلال الفترة [2008-2000]



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ عدد عمال "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " في تزايد مستمر و ذلك نتيجة نموها المستمر- كما أشرنا إلى ذلك سابقا- فهي دائما بحاجة إلى توظيف عمالة جديدة لسد احتياجات وظائفها و تسيير أعمالها.

3- تطور رقم أعمال " ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " خلال الفترة [2000-2007]*.

تعرف الشركة على العموم تطورا معتبرا في رقم أعمالها، مع وجود بعض التذبذبات الطفيفة فيه والجدول و الشكل المواليين يوضحان ذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2007.

الجدول رقم (13): تطور رقم أعمال " ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " خلال الفترة [2000-2007]

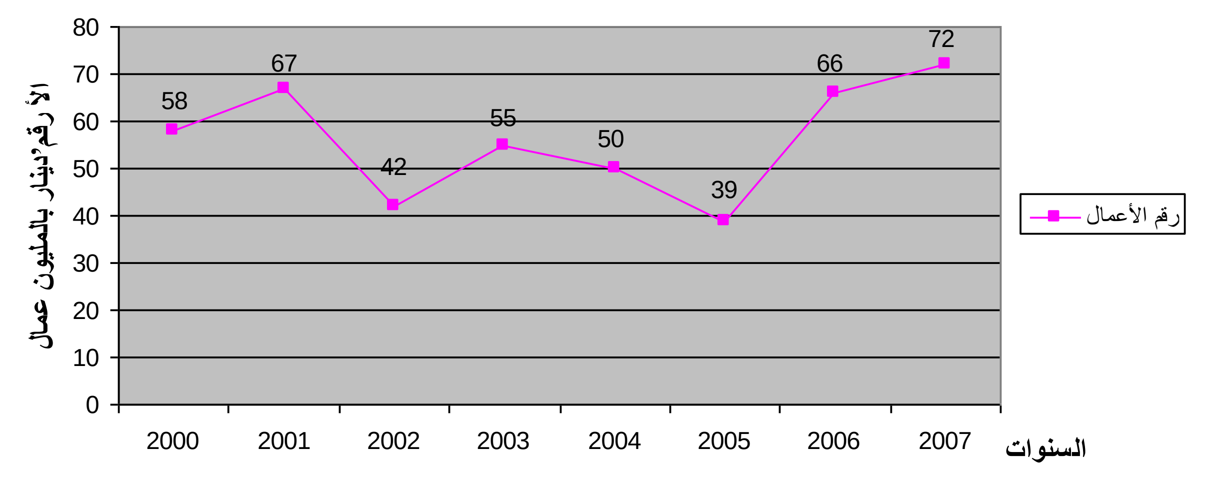
الوحدة: مليون دينار.

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
رقم الأعمال	58	67	42	55	50	39	66	72
نسبة النمو%	/	15,5+	37,3-	30,9+	9,1-	22-	69,2+	9,1+

المصدر: من وثائق مصلحة المحاسبة بالشركة.

كما يبين الشكل الموالي تطور رقم أعمال الشركة بأكثر وضوح خلال الفترة [2000-2007] .

رقم الشكل(23): تطور رقم أعمال" الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" خلال الفترة[2000-2007]



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على الجدول السابق.

* تتعلق الأرقام المشار إليها فيما يخص تطور رقم أعمال شركة آل دوداح خلال الفترة 2000- 2007 بالفروع المتواجدة بمقر المديرية العامة فقط، دون الفروع الأخرى للشركة.

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أنّ " ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " شهدت بصفة عامة تزايدا في رقم أعمالها خلال الفترة المدروسة و هو شيء منطقي بالنظر إلى التوسعات التي قامت بها الشركة مؤخرا في نشاطاتها ، حيث ارتفع رقم أعمالها بنسبة 15,5 % سنة 2001 بالمقارنة مع سنة 2000 ، لكن سنة 2002 سجلت انخفاضا قدر ب (-37,3 %) و يعود سببه إلى تدهور مبيعات الشركة في هذه الفترة ، لتتحسن وضعية الظروف من جديد سنة 2003 و التي سجلت ارتفاعا في رقم الأعمال قدر بنسبة 30,9 % و في السنتين الواليتين 2004، 2005 عرفت قيمة رقم الأعمال بعض الإنخفاض ثم عادت إلى الإرتفاع بشكل معتبر سنة 2006 حيث سجلت هذه السنة أكبر نسبة ارتفاع و قدرت ب 69,2 % ليستمر على هذا الوضع خلال السنة الموالية بنسبة تطور قدرت ب 9,1 %.

يمكن أن نستخلص مما سبق بأنّ المؤسسات الثلاثة كانت لها وضعيات متباينة اتجاه تحقيق النمو خلال الفترة المدروسة ، فمؤسسة **" بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة "** يمكن القول أنها مستقرة نوعا ما اتجاه النمو أو أنها تنمو و لكن بشكل بطيء، أمّا مؤسسة **"EURL Afric Moules Plastimeca Industrie"** و رغم صغر حجمها إذ يشتغل بها ما يقارب 23 فردا فقط ، إلاّ أنها تحتل مكانة مرموقة في السوق خاصة في مجال صناعة القوالب البلاستيكية و الحديدية، الشيء الذي انعكس على حفاظ رقم أعمالها على وضعية الإرتفاع في أغلب الحالات، مما يمكّننا من القول بأنها مؤسسة تحقق بعض النمو أمّا بالنسبة ل " الشركة **ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح"** فهي مؤسسة نامية بأتّم معنى الكلمة و الدليل على ذلك هو توسّعها سواء من حيث النشاطات الممارسة أو من حيث انتشارها الجغرافي الذي مس جّل جهات الوطن من الشرق إلى الغرب و من الشمال إلى الجنوب، كما يستدل على تحقيق هذه الأخيرة للنمو من خلال التطور المتزايد من سنة إلى أخرى في عدد المستخدمين بها ، أو من خلال رقم أعمالها الذي شهد ارتفاعا في أغلب الحالات بالنسبة لسنوات الفترة المدروسة.

المبحث الثالث: تفريغ و تحليل بيانات المقابلات الشخصية و الإستبيان.

اعتمادا على الإطار النظري الذي تم بناؤه سابقا حول مفهوم الثقافة التنظيمية و طبيعتها على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم العائلية منها و غير العائلية ، حاولنا من خلال هذا المبحث تفريغ و تحليل البيانات الحاوية لهذه المفاهيم من خلال المقابلات الشخصية التي أجريناها مع المدراء العامين للمؤسسات المختارة في الدراسة ، كما قمنا بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الذي تم توزيعه على عينات بهذه المؤسسات.

المطلب الأول: تفريغ و تحليل البيانات المجمعة من مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

أتينا من خلال هذا المطلب إلى تحليل بيانات المقابلة الشخصية التي أجريناها مع السيد المدير العام لمؤسسة " **بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة** "، كما قمنا بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الموجه إلى عينة من الأفراد العاملين بهذه المؤسسة.

1- تفريغ و تحليل بيانات المقابلة الشخصية مع المدير العام لمؤسسة " بلهادي ".

لقد أجرينا مقابلة شخصية مقننة مع المدير العام لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" و كانت مجزأة إلى ثلاثة محاور أساسية:

- معلومات شخصية حول المستقصى منه؛
- البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة؛
- البيانات الخاصة بتوجّهات المدير العام نحو نمو المؤسسة.

1-1: تفريغ و تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام لمؤسسة " بلهادي ".

يوضح الجدول الموالي أهم المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

الجدول رقم (14): المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام لمؤسسة " بلهادي ".

المعلومة	البيان
الجنس	ذكر
السن	ما بين 41إلى 50 سن.
المستوى الدراسي	جامعي
التكوين الأساسي	تقني سامي في مواد البناء.
الأصل العائلي	عائلته لا تهتم بنفس مجالات اهتمامه.
أهم المناصب المقلدة في الحياة المهنية	شغل منصب رئيس مصلحة الإنتاج بنفس المؤسسة الحالية من 1996 إلى 2002، ثم تقلد منصب المدير العام لها من سنة 2002 إلى يومنا هذا.
طبيعة العلاقة بالمؤسسة	مستقل عن ملكية المؤسسة.

المصدر: المقابلة الشخصية مع المدير العام لمؤسسة **" بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة"**

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه هو أنّ تخصص هذا المدير يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة (صناعة مواد البناء)، لكن هذا يعتبر غير كافي لممارسة الشؤون الإدارية للمؤسسة، هذه الشؤون التي تحتاج إلى متخصصين في مجال الإدارة، لكن و بما أنّ هذا المدير قد اشتغل من قبل بالمؤسسة كرئيس لمصلحة الإنتاج قبل توليه منصب قيادتها، فذلك يدل على حسن معرفته بالمؤسسة خاصة بالنظر إلى سنوات عمله بها و التي تفوق العشر سنوات،أما عن طبيعة علاقته بالمؤسسة فهو مستقل تماما عن ملكيتها و ذلك لكونها كانت مؤسسة تابعة للقطاع العمومي حتى سنة 2007 أين تحولت إلى القطاع الخاص بمالك واحد هو السيد " بلهادي " و الذي أبقى على إدارة المؤسسة بنفس المدير السابق لها "قادر رشيد ".

2-1: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة.

لقد كانت إجابة السيد المدير العام لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" على الأسئلة المطروحة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسته كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15):

تفريغ البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة بمؤسسة " بلهادي " حسب إجابة مديرها العام .

الرقم	السؤال	الإجابة
01	ما هي أهم عبارة تستطيع قولها عن مؤسستك؟	هي مؤسسة هامة و لها مستقبل زاهر.
02	حسب رأيك هل لمؤسستك قيم أساسية خاصة بها؟	نعم للمؤسسة قيم أساسية و أهمها قيمة الإحترام المتبادل بين الأفراد في بيئة العمل ، إحترام أوقات العمل...
03	هل لمؤسستك نجاحات بارزة ما تزال تذكرها على يومنا هذا؟	نعم للمؤسسة عدة نجاحات و أهمها الحصول على ميدالية ذهبية من طرف المؤسسة العالمية: **Century international QualityERA**
04	و هل لها إخفاقات بارزة؟	نعم توجد بعض الإخفاقات و أهمها تدّهور سوق مواد البناء خلال الفترة 2004/2003 مباشرة بعد زلزال **2003/05/21.**
05	هل ترى أنه من واجبات مؤسستك أنّها تعلم جميع العاملين فيها بكل ما يخصها؟ و لماذا؟	نعم نرى أنّه من واجب المؤسسة أن تعلم جميع العاملين فيها بكل ما يخص المؤسسة من مزايا و مساوئ و ذلك لكي يتعايش كل فرد فيها مع ظروفها.
06	هل يتم منح بعض المكافآت و الحوافز للموظفين في المؤسسة؟ في حالة الإجابة بنعم حدد على أي أساس يتم تخصيصها؟	نعم نقوم بمنح بعض العلاوات لبعض العاملين بالمؤسسة و ذلك حسب النتائج الإيجابية المحققة من طرف العامل ووفقا لمعايير محددة بوضوح في المؤسسة.
07	هل مؤسستك تشجع على خلق الأفكار الجديدة و التجديد؟	نعم نحن نسعى دائما نحو التجديد و التغيير.
08	كيف يمكن أن تتعامل مع العامل الذي يحمل أخبارا سيئة أو الذي يشير لمشكلة محتملة في المؤسسة؟	نقوم أولا بالتأكد من الخبر و من ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

المصدر: المقابلة الشخصية مع المدير العام لمؤسسة " **بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".**

من خلال الجدول السابق و اعتمادا على إجابة السيد المدير العام لمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة" يمكن القول بأنّ هذه المؤسسة لها ملامح ثقافية هامة، حيث أن مديرها العام يحاول أن يغرس قيما إيجابية في المؤسسة بحكم أنّه يتولى قيادتها ، أهم هذه القيم هو الإحترام المتبادل بين العاملين بالمؤسسة، الاستماع للغير ، الحفاظ على تاريخ المؤسسة من خلال تذكر نجاحاتها البارزة و حتى إخفاقاتها، هذا التاريخ الذي يشكل مصدرا هاما في خلق الثقافة التنظيمية و التي لمسنا لها بعض الخصائص التي تزيد من فعاليتها في مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة " كالدعم الإداري و إتاحة كل المعلومات للعاملين بالمؤسسة ، التشجيع على الإبتكار و تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبار شخصي آخر.

لكن الحكم على طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة لا يعتمد على رأي فردي حتى و إن تمثّل ذلك في المدير العام – المسير- للمؤسسة- و الذي يشكل أهم مصدر لخلق الثقافة في المؤسسة- خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- لذلك لجّأنا إلى تدعيم هذه المعلومات المتحصل عليها من المقابلة الشخصية بمعلومات أخرى من الأفراد العاملين بمؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزڤزة" من خلال الإستبيان الموزع على عينة منهم .

3-1: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بتوجّهات المدير العام لمؤسسة" بلهادي " نحو نموها.

من خلال المقابلة الشخصية مع المدير العام لهذه المؤسسة قمنا بطرح بعض الأسئلة محاولين من خلالها معرفة توجهات هذا المدير نحو نمو المؤسسة، إذ كانت النتيجة كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تفريغ البيانات الخاصة بتوجهات المدير العام لمؤسسة " بلهادي" نحو نموها .

الرقم	السؤال	الإجابة
01	رتّب الوظائف الآتية من 1 إلى 7 و ذلك حسب أهميتها بالنسبة لمؤسستك: وظيفة الإنتاج، الترويج، التكوين، التخزين، الإبداع، النقل و التجارة.	كان ترتيب المدير العام لهذه الوظائف كما يلي: وظيفة الترويج، وظيفة الإبداع، وظيفة التكوين، وظيفة التجارة، وظيفة الإنتاج، وظيفة التخزين ثم وظيفة النقل.

02	إليك العبارة التالية و المطلوب منك تحديد درجة توافقك معها: **" تسيير المؤسسة هي المهمة الأكثر أهمية في حياتي و سأبذل كل الجهود الممكنة لتحقيق النمو للمؤسسة ".**	كانت إجابة المدير العام بأنّه يتوافق نوعا ما مع هذه العبارة.
03	رتّب حسب الأولوية عندك من 1 إلى 3 للأهداف الثلاثة التالية: - الإستقلالية و الذاتية في القرارات المتّخذة و عدم الرغبة في التعامل مع البنوك؛ - بقاء و ديمومة المؤسسة و محاولة تحويلها إلى الورثة؛ - تحقيق النمو للمؤسسة بمعنى الرغبة في النجاح و القدرة على تعظيم رقم أعمال المؤسسة؛	كان ترتيب المدير العام لهذه الأهداف كما يلي: 1- تحقيق النمو للمؤسسة بمعنى الرغبة في النجاح و القدرة على تعظيم رقم أعمال المؤسسة؛ 2- الإستقلالية و الذاتية في القرارات المتّخذة و عدم الرغبة في التعامل مع البنوك؛ 3- بقاء و ديمومة المؤسسة و محاولة تحويلها إلى الورثة.
04	هل ترى أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة في مؤسستك و استراتيجية نموها؟	نعم هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين و ذلك لأنّ وجود قيم تنظيمية فعالة بالمؤسسة تؤدي إلى تفادي النزاعات و الإهتمام بالعمل بالدرجة الأولى و من ثم الإتجاه بالمؤسسة نحو النمو .

المصدر: المقابلة الشخصية مع المدير العام لمؤسسة **" بلهادي للقرميد و الآجر** بوزڤزة **".**

يمكن أن نستخلص من خلال إجابة المدير العام الموضحة في الجدول أعلاه أنّ توجهاته تتناسب مع توجهات المسيّرين من نوع **CAP** – المشار إليها في المبحث الثالث من الفصل الثاني لهذا البحث- ذلك لكون هذا المدير يعطي أهمية أكبر للوظائف اللاملموسة في المؤسسة كالإبداع ، التكوين، التجارة... في حين يعطي أهمية أقل للوظائف الملموسة كالإنتاج و التخزين، ضف إلى ذلك أنّ هدفه الأول في المؤسسة هو تحقيق النمو و تعظيم رقم أعمالها، أمّا عن توافقه بنسبة متوسطة مع العبارة الموضحة بالجدول السابق فهي إجابة متوقعة حيث أنّه يسعى إلى تحقيق النمو للمؤسسة التي يسيرها لكن ليس إلى درجة أنها تعتبر المهمة الأكثر أهمية في حياته و ربما يعود سبب هذه الإجابة إلى استقلاليته عن ملكية المؤسسة، كما وضح لنا المستقصى منه بأنّ هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة و بين استراتيجية نموها.

2- تفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الموجه لعينة من أفراد مؤسسة "بلهادي" .

قمنا في هذه النقطة بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الذي وزع على عينة مشكلة من **30** فرد من مؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

2-1: تفريغ و تحليل المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة.

2-1-1: تفريغ المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة.

لقد تمثلت المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة المسحوبة من مؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تفريغ المعلومات العامة الخاصة بعينة أفراد مؤسسة "بلهادي".

المعلومة		التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	23	76.67
	أنثى	07	23.33
السن	أقل من 30 سنة؛	11	36.67
	من 31 إلى 40 سنة	12	40
	من 41 إلى 50 سنة؛	07	23.33
	أكثر من 50 سنة؛	00	00
المستوى الدراسي	متوسط	12	40
	ثانوي	10	33.33
	جامعي	08	26.67
التصنيف المهني	إطار	07	23.33
	عون تحكم	09	30
	عون تنفيذ	14	46.67
علاقة العمل	متعاقد	18	60
	مداوم	12	40
الأقدمية في المؤسسة	من سنة إلى 5 سنوات؛	13	43.33
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات؛	09	30
	أكثر من 10 سنوات؛	08	26.67

المصدر: الإستبيان الموجه إلى أفراد مؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".**

2-1-2: تحليل المعلومات العامة الخاصة بعينة أفراد مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

- **الجنس:** نلاحظ أن نسبة الذكور بهذه المؤسسة تفوق نسبة الإناث التي لم تمثل في عينتنا سوى 23.33% و هذا هو وضعها العام السائد بالمؤسسة و يعود السبب في ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة و التي تتناسب بالدرجة الأولى مع العنصر الذكري.
- **العمر:** نلاحظ أن أغلب العاملين بهذه المؤسسة تقل أعمارهم عن 40 سنة و ما نسبته 40 % منهم تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، في حين تقل نسبة الذين تتجاوز أعمارهم ال 40 سنة حيث تمثل فقط نسبة 23.33 %.
- **المستوى الدراسي:** نلاحظ أن أغلب العاملين بمؤسسة " بلهادي " هم ذوو مستوى تعليمي متوسط أو ثانوي حيث تقدر نسبة ذلك ب 40 % و 33.33 % على التوالي، و هذا شيء منطقي لكونها مؤسسة إنتاجية بحتة و أغلب العاملين فيها ينتمون إلى مصلحة الإنتاج، في حين تقل نسبة الحاملين للشهادات الجامعية بهذه المؤسسة و الذين يتركزون خاصة في المناصب الإدارية إذ تقدر فقط ب 26.67 %.
- **طبيعة علاقة العمل:** نلاحظ بأن نسبة العمال الذين تربطهم علاقات عمل محددة الأجل تفوق نسبة الذين تربطهم علاقات دائمة مع المؤسسة و الذين يتركزون خاصة في المناصب الإدارية، حيث ارتفعت نسبة المتعاقدين خاصة في الآونة الأخيرة أين تحولت المؤسسة إلى ملكية القطاع الخاص و عرفت حركة كبيرة في خروج عمال و دخول آخرين جدد.
- **الأقدمية في المؤسسة:** إنطلاقا من النقطة السابقة نلاحظ أن مدة البقاء بالمؤسسة التي تتراوح بين سنة إلى 5 سنوات تحوز على أكبر نسبة إذ تقدر ب 43.33 % ما يعني أن أغلب عمال المؤسسة حاليا هم ما يزالون جدد ، تأتي بعدها نسبة 30 % بالنسبة للذين تتراوح مدة تواجدهم بالمؤسسة بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، في حين تقل نسبة الأفراد ذوو الأقدمية التي تتجاوز العشر سنوات في هذه المؤسسة.

2-2: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

لقد اشتمل المحور المتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة في الإستبيان على 18 سؤالا كانت الإجابة عليهم من طرف أفراد العينة المسحوبة من هذه المؤسسة موزعة كما يلي:

✓ **السؤال الأول:**

ثقافة المؤسسة هي شعور تنظيمي غير مكتوب، ينتشر بين أفراد المؤسسة ليعبّر عن قيم و معتقدات مشتركة بينهم و تؤثر في طريقة تفكيرهم و تفسيرهم للأشياء في بيئة العمل فانطلاقا من هذا:

هل تشعر بهذه الثقافة في مؤسستك؟

الجدول رقم (18): الشعور بالثقافة بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	19	63.33
لا	08	26.67
لا أعلم	02	6.67
إجابة أخرى	00	00
بدون إجابة	01	3.33
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".**

نلاحظ حسب النتائج المحصل عليها في هذه النقطة أنّ أغلبية المنتمين إلى هذه المؤسسة يشعرون بثقافتها (حسب المفهوم الذي أوضحناه لهم) حيث أن ما نسبته 63.33 % أكدوا ذلك، في حين أن نسبة 26.67 % فقط من الأفراد نفوا الأمر.

- ✓ **السؤال الثاني:** هل ترى أنّ هناك أشياء مشتركة بينك و بين بقية العاملين بالمؤسسة؟

الجدول رقم (19): وجود أشياء مشتركة بين العاملين بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	24	80
لا	06	20
إجابة أخرى	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

نلاحظ من النتائج المحصل عليها أنّ نسبة 80 % من المستقصى منهم أجابوا بنعم على وجود عدة أشياء مشتركة – لقد تعمدنا إستعمال كلمة أشياء تجنبا لاستعمال مصطلحات قد تبدو غريبة بالنسبة لأفراد المؤسسة بالنظر إلى مستويات تعليمهم المتباينة - بينهم داخل هذه المؤسسة و منهم من دعّم إجابته بأمثلة كالإحترام المتبادل ، النتائج الشهرية المحصل عليها، إحترام القانون الداخلي للمؤسسة...، مما يدل على وجود ملامح ثقافية مشتركة في بيئة عمل هذه المؤسسة، في حين سجّلنا نسبة ضئيلة من المستقصى منهم الذين أجابوا بعدم وجود أية أشياء مشتركة بين العاملين بمؤسستهم.

✓ **السؤال الثالث:** حسب رأيك هل لمؤسستك قيم أساسية خاصة بها؟

الجدول رقم (20): وجود قيم أساسية خاصة بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	20	66.67
لا	10	33.33
إجابة أخرى	00	00
بدون إجابة	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".**

لقد تحصلنا على نتائج متقاربة جدا مع النتائج المشار إليها في النقطة السابقة و ذلك لصب السؤالين في معنى واحد، مما يعني موضوعية إجابة المستقصى منهم و الدالة على الوضع السائد حقا في المؤسسة.

✓ **السؤال الرابع:** ما هي أهم عبارة تستطيع قولها عن مؤسستك؟

أهم العبارات التي سجلناها عن هذه المؤسسة: أنّها ناجحة و معروفة في السوق بمنتجاتها المتميزة.

✓ **السؤال الخامس:** لنفرض أنّ المدير العام لمؤسستك ارتكب خطأ ما ، فهل تشعر أنّك حر في التحدث عن هذا الخطأ؟

الجدول رقم (21): وجود بعض الممنوعات بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	06	20
لا	24	80
إجابة أخرى	00	00
بدون إجابة	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

أردنا من خلال السؤال المطروح حول هذه النقطة اختبار وجود أقوال أو أفعال لا يجب الحديث عنها في هذه المؤسسة و هو ما يصطلح عليه بالممنوعات – مظهر من مظاهر ثقافة المؤسسة- و قد أعطينا مثال هو درجة حرية العاملين في الحديث عن أخطاء مديرهم العام و كانت النتيجة أنّ نسبة 80 % من المستقصى منهم أكدوا عدم حريتهم في ذلك، مما يعني بأنّ لهذه المؤسسة ممنوعات خاصة بها.

✓ **السؤال السادس:** من بين الأهداف التالية حدد الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه في مؤسستك؟

الجدول رقم (22): العلاقة بين أهداف مؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة"و أهداف أفرادها.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
إرضاء الرئيس المباشر في العمل	02	5.26
تأدية عملك بكل إخلاص	11	28.95
تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى	17	44.74
تحقيق أهدافك الشخصية	08	21.05
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

اعتمادا على النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذه النقطة، لاحظنا بأن أغلبية العاملين بالمؤسسة يسعون إلى تحقيق أهداف مؤسستهم بالدرجة الأولى، فقد أكّد ذلك ما نسبته 44.74 % منهم و ذلك لاقتناعهم بأنّ تحقيق أهداف المؤسسة سينعكس عليهم بالإيجاب، تليها بعد ذلك نسبة الذين يسعون لتأدية أعمالهم بكل إخلاص طمعا في المكافأة و الترقية قدرت هذه النسبة ب 28.95 % و لذلك وجدت نسبة لا بأس بها أيضا قدرت ب 21.05 % من الذين يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية في المؤسسة، مما يعني بأن هناك علاقة مصالح بين المؤسسة و العاملين بها.

✓ **السؤال السابع:** هل يمكنك أن تعطي وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به في المؤسسة؟

الجدول رقم (23): حرية أفراد مؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" في الإدلاء بآرائهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	16	53.33
لا	11	36.67
لا أعلم	01	3.33
بدون إجابة	02	6.67
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

تحصلنا في هذه النقطة على نتائج تدل نوعا ما عن حرية العاملين بمؤسسة " بلهادي " في الإدلاء بآرائهم و اقتراحاتهم حول الأعمال التي يؤدونها فيها، حيث أكد ما نسبته 53.33 % منهم بأنهم أحرار في إعطاء وجهات نظرهم حول أعمالهم ، في حين تقل نسبة الذين يعتبرون غير أحرار في الإدلاء بآرائهم و تمثل 36.67 % و ربما هي الفئة التنفيذية في المؤسسة.

✓ **السؤال الثامن:** هل ترى أنّ مؤسستك تشجع على خلق الأفكار الجديدة و التجديد؟

الجدول رقم (24): تشجيع مؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة "على خلق الأفكار الجديدة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	12	40
لا	16	53.33
لا أعلم	02	6.67
بدون إجابة	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أعلاه أنّ ما يمثّل نسبة 53.33% من العاملين بمؤسسة " بلهادي " يعتبرون مؤسستهم لا تشجع على خلق الأفكار الجديدة و التجديد، لكن نسبة الذين صرّحوا بالعكس من ذلك هي نسبة أيضا معتبرة و تمثل 40 % و ربما هؤلاء قصدوا باجابتهم ذلك التحوّل و التجديد الذي تعرفه المؤسسة منذ تحولها إلى القطاع الخاص.

✓ **السؤال التاسع:** إلى أي درجة أنت على علم فيها بالمعلومات الممكنة حول مؤسستك؟

الجدول رقم (25): شفافية الإعلام بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
العلم بكل ما يخص المؤسسة	02	6.67
العلم ببعض المعلومات فقط حول المؤسسة	17	56.67
العلم فقط بما يخص عملك الممارس فيها	11	36.66
إجابة أخرى	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

تحصلنا في هذه النقطة على نتائج تبين أنّ الغالبية العظمى من العاملين بهذه المؤسسة هم على علم ببعض المعلومات فقط حول ما يخص مؤسستهم (56.67 %) كما أنّ نسبة 36.66 % من العاملين صرّحوا بأنهم لا يعلمون شيئا عن المؤسسة سوى العمل الذي يؤدونه فيها، و نسبة ضئيلة جدا ممن قالوا بأنهم يعلمون كل شيء عن المؤسسة و هذا ما يعني انعدام شفافية الإعلام بهذه المؤسسة.

✓ **السؤال العاشر:** كيف ترى منح المكافآت و الحوافز في مؤسستك؟

الجدول رقم (26): طريقة منح المكافآت بمؤسسة "بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
تمنح للأفراد المحققين للنتائج الإيجابية و وفق معايير محددة بوضوح بالمؤسسة	05	16.67
تمنح لأي فرد و حسب إرادة المشرف على تقديمها في ذلك	08	26.67
تمنح للأفراد الذين لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء	17	56.66
إجابة أخرى	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

تبيّن نتائج هذه النقطة بأن طريقة منح المكافآت في هذه المؤسسة تقوم نوعا ما على الإعتبارات الشخصية حيث بيّن ما نسبته 56.66 % من العاملين بها بأن المكافآت تمنح للذين لهم علاقات خاصة مع المدير العام، في حين تقل نسبة الذين ينفون هذا الوضع.

✓ **السؤال الحادي عشر:** هل أنت على علم واضح بالأهداف الأساسية لمؤسستك و برسالتها في الوجود؟

الجدول رقم (27): علم أفراد مؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" بأهدافها الأساسية و برسالتها

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	04	13.33
لا	26	86.67
إجابة أخرى	00	00
بدون إجابة	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

يمكن القول اعتمادا على النتائج المحصل عليها أعلاه بأنّ هذه المؤسسة لا تفصح تماما للعاملين بها عن أهدافها الساعية لتحقيقها حيث بينت نسبة 86.67 % من المستقصى منهم بأنهم يجهلون أهداف مؤسستهم.

✓ **السؤال الثاني عشر:** هل تجد سهولة في الإتصال برئيسك المباشر في العمل؟

الجدول رقم (28): سهولة الإتصال بالرؤساء المباشرين في مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم و بصفة دائمة	13	43.33
أحيانا فقط	15	50
لا و بصفة دائمة	02	6.67
بدون إجابة	00	00
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

بالنسبة لوضعية الإتصال بهذه المؤسسة فهي وضعية حسنة حيث بينت ما نسبته 43.33 % من العاملين بأنه يسهل عليهم و بصفة دائمة الإتصال بمسؤوليهم المباشرين، في حين بيّن ما يمثل نصف العاملين بالمؤسسة بأن اتّصالهم برؤسائهم يسهل عليهم أحيانا فقط و ربما هؤلاء هم من فئة العاملين بمعمل الإنتاج.

✓ **السؤال الثالث عشر:** حسب رأيك هل تعتقد أنّ مدير مؤسستك هو الشخصية المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة؟

الجدول رقم (29): رأي أفراد مؤسسة " بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة"حول مدير مؤسستهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	13	43.33
لا	07	23.33
لا أعلم	10	33.33
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة"**

بالنسبة لرأي العاملين بهذه المؤسسة حول مديرهم العام، فقد بيّنت نسبة 43.33 % منهم بأنه هو الشخصية المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة و ربما هؤلاء هم من الذين عايشوا نفس الفترة معه بالمؤسسة، في حين أن نسبة 33.33 % من العاملين بينوا عدم علمهم بآثار هذا المدير على المؤسسة و ربما هؤلاء هم من الداخلين الجدد للعمل فيها.

✓ **السؤال الرابع عشر:** من هو أكثر شخص تعتبره كقدوة لك في مؤسستك؟

يعتبر بعض العاملين بالمؤسسة أنّ مدير المؤسسة يعتبر كقدوة لهم، مما يعني أن هذا الأخير له بعض الآثار الإيجابية على المؤسسة و على بعض العاملين بها.

✓ **السؤال الخامس عشر:** هل لمؤسستك نجاحات بارزة ما تزال تذكرها إلى يومنا هذا؟

الجدول رقم (30): تذكر أفراد مؤسسة " بلهادي " للنجاحات البارزة لمؤسستهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	08	26.67
لا	19	63.33
بدون إجابة	03	10
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

يبدو من خلال هذه النقطة بأنه ليس للمؤسسة نجاحات بارزة أو أن العاملين فيها حاليا لا يعرفون جيدا ماضيها- كما سبق و أشرنا أن أغلبهم جدد بالنسبة للمؤسسة- حيث بيّن ما نسبته 63.33 % من العاملين بها بأنه ليس للمؤسسة أية نجاحات بارزة، و كانت نسبة 26 % فقط من العاملين صرحوا بوجود نجاحات لمؤسستهم، لكن لم نسجل و لا إجابة فيما يخص حصول المؤسسة على الميدالية الذهبية – كما أشار لنا المدير العام في المقابلة الشخصية.

✓ **السؤال السادس عشر:** و هل للمؤسسة إخفاقات بارزة؟

الجدول رقم (31): تذكر أفراد مؤسسة " بلهادي " للإخفاقات البارزة لمؤسستهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	12	40
لا	14	46.67
بدون إجابة	04	13.33
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

سجلنا فيما يخص علم أفراد هذه المؤسسة بإخفاقاتها بعض التقارب مع النتائج المحصل عليها في المقابلة الشخصية مع المدير العام للمؤسسة، حيث بيّن 40 % من العمال وجود إخفاقات بارزة لمؤسستهم وكان أهمها حسب الأمثلة التي قدموها : التأثير السلبي لزلزال 2003 على المؤسسة و يبدو أنّ هؤلاء هم

ممن عايشوا تلك الفترة، أمّا الذين نفوا وجود إخفاقات للمؤسسة فيبدوا أنّهم من العمال الجدد و مثلوا نسبة 46.67 % من المستقصى منهم.

- ✓ **السؤال السابع عشر:** من بين العبارات الآتية إختر واحدة فقط منها ترى أنّها متناسبة جدا مع وضعيتك في مؤسستك؟

الجدول رقم (32): تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة " بلهادي "حسب تصنيف « Rob Goffee et Gareth Jones »

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
لا تشعر بأي حس تضامني بينك و بين زملائك في العمل، كما أنّ تركيزك ضعيف في تحقيق أهداف و طموحات مؤسستك.	05	16.66
لديك حماس كبير في إنجاز عملك بسرعة و في تحقيق أهداف مؤسستك و بانتمائك إلى هذه المؤسسة تشعر أنّك ضمن عائلتك الثانية.	21	70
لا يهمك تحقيق أهداف المؤسسة و المهم هو أنّ لك علاقات صداقة قوية مع زملائك في العمل.	02	6.67
ليست لديك علاقات صداقة مع زملائك لأنّك تركّز بشدة على تحقيق أهداف مؤسستك فقط.	02	6.67
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

نلاحظ حسب تصنيف **"Rob Goffee et Gareth Jones "** للثقافة و حسب النتائج المحصل عليها في الإستبيان أنّ نوع الثقافة السائد بهذه المؤسسة هي الثقافة الجمعية- مرتفعة الإجتماعية و مرتفعة الإتحاد- حيث سجلنا ما نسبته 70 % من العاملين الذين بينوا بأن لديهم حماس كبير في إنجاز أعمالهم بسرعة و في تحقيق أهداف مؤسستهم و بانتمائهم إلى هذه المؤسسة يشعرون أنّهم ضمن عائلتهم الثانية خاصة و أنّ هذا النوع من الثقافات يتواجد خاصة في المؤسسات الصغيرة التي تتميّز بعدد محدود من العمّال.

✓ **السؤال الثامن عشر:** هل ترى أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة في مؤسستك و استراتيجية نموها؟

الجدول رقم (33): العلاقة بين القيم التنظيمية لمؤسسة "بلهادي " و استراتيجية نموها.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	18	60
لا	08	26.67
بدون أخرى	04	13.33
المجموع	30	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة" .**

فيما يخص هذه العلاقة و حسب النتائج المحصل عليها، فقد سجلنا نسبة 60 % من العاملين الذين يقرون بوجود علاقة إيجابية بين قيمهم التنظيمية في المؤسسة و بين استمرار و نمو هذه الأخيرة في حين لم تمثل سوى نسبة 26.67 % ممن صرحوا بالعكس من ذلك، و نسبة 13.33 % ممن لم نسجل إجابة لهم.

مما سبق و بالمطابقة بين نتائج المقابلة الشخصية مع السيد المدير العام لمؤسسة **" بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة"** و بين النتائج المحصل عليها من خلال الإستبيان الموجّه إلى عينة من أفراد مؤسسته نستنتج أنّ هذه المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية حسنة على العموم حيث سجلنا بعض الإختلاف بين نظرة المدير العام لهذه المؤسسة و نظرة العاملين و ذلك في كل من النقاط التالية: طريقة منح المكافآت، الدعم الإداري للعاملين و إتاحة كل المعلومات لهم، لكن ذلك لم يمنع من وجود بعض الخصائص الإيجابية لثقافة هذه المؤسسة كسعي العاملين بها نحو تحقيق أهداف مؤسستهم بالدرجة الأولى و كذا سهولة الإتصال بالرؤساء في هذه المؤسسة .

المطلب الثاني: تفريغ و تحليل البيانات المجمعة من مؤسسة « EURL Afric Moules Plastimeca Industrie »

قمنا من خلال هذا المطلب بتحليل بيانات المقابلة الشخصية التي أجريناها مع السيد المدير العام لمؤسسة"**AMPMECA-IND** "، و كذا بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الموجه إلى عينة من الأفراد العاملين بهذه المؤسسة.

1- تفريغ و تحليل بيانات المقابلة الشخصية مع المدير العام لمؤسسة "AMPMECA-IND "

1-1: تفريغ و تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام.

يوضح الجدول الموالي أهم المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام لهذه المؤسسة:

الجدول رقم (34): المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام لمؤسسة "AMPMECA-IND "

المعلومة	البيان
الجنس	ذكر
السن	أكثر من 50 سنة
المستوى الدراسي	ثانوي
التكوين الأساسي	الميكانيك و تصنيع القوالب، إضافة إلى التكوين في هذا المجال ببلدان أجنبية: ألمانيا، فرنسا، روسيا...
الأصل العائلي	عائلته لا تهتم بنفس مجالات اهتمامه.
أهم المناصب المقلدة في الحياة المهنية	عمل بمؤسسة سوناطراك في السبعينات قبل إنشائه لهذه المؤسسة سنة 1981، كما أنه عضو بالغرفة الوطنية للمخترعين الجزائريين.
طبيعة العلاقة بالمؤسسة	المالك الوحيد للمؤسسة و المدير العام لها.

المصدر: المقابلة الشخصية مع المدير العام لمؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ مالك و مسير مؤسسة **"AMPMECA-IND "**يعتبر متقدم في السن نوعا ما، لكن بالرغم من ذلك له رغبة و قدرة كبيرتين على ابتكار الأفكار الجديدة في مجال تخصصه، إذ لمؤسسته عدة براءات إختراع- كما سبق و أشرنا- مما جعل هذه المؤسسة و بفضل هذا المالك تحوز على ثقافة صناعية كبيرة في مجال صناعة القوالب في الجزائر.

1-2: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة.

لقد كانت إجابة السيد المدير العام لمؤسسة **" AMPMECA-IND "**على الأسئلة المطروحة – نفس الأسئلة التي طرحت على المدير العام لمؤسسة **"بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة "** و الموضحة بالجدول رقم **(15)** – حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسته كما يلي:

- **الإجابة على السؤال (01):** العبارة التي قالها عن مؤسسته هي: " مؤسسة مخترعة بالدرجة الأولى".

- **الإجابة على السؤال (02):** نعم للمؤسسة قيم أساسية أهمها: العدل بين جميع العمال، الإحترام المتبادل...
- **الإجابة على السؤال (03):** بالتأكيد لمؤسستنا عدة نجاحات تتمحور خاصة حول موضوع الإختراع.
- **الإجابة على السؤال (04):** أهم إخفاقات مؤسستنا هي تعطل عدة آلات بالمؤسسة جراء زلزال 2003.
- **الإجابة على السؤال (05):** ليس من الضروري أن نعلم جميع العاملين بالمؤسسة بكل ما يخصها و ذلك خوفا من تفشي بعض أسرارها.
- **الإجابة على السؤال (06):** بالتأكيد هناك بعض المكافآت التي تمنح للأفراد المجتهدين في عملهم.
- **الإجابة على السؤال (07):** هذا أكثر شيء نشجع عليه العاملين معنا بالمؤسسة.
- **الإجابة على السؤال (08):** لا يمكن لأي عامل أن يأتي بأي خبر عن المؤسسة لأنه مهما كان لا يمكن أن يعرف مؤسستي أكثر مني، و إن حدث ذلك فسنقوم أولا بالتأكد من الخبر و لن يكون هناك لا مكافأة و لا عقاب.

من خلال إجابة المدير العام لمؤسسة " **AMPMECA-IND** " على الأسئلة الموجهة إليه حول ملامح الثقافة السائدة بمؤسسته، استنتجنا أنّها مؤسسة ذات ثقافة خاصة بها و يعتبر مدير المؤسسة المصدر الرئيسي في خلقها ، كما لاحظنا و حسب إجابته أنّها ثقافة تتمتع ببعض الخصائص الفعالة لها كتخصيص المكافآت في المؤسسة على أساس الاعتبارات الموضوعية و زرع روح الإبتكار بين الأفراد...

3-1: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بتوجّهات مدير مؤسسة "AMPMECA-IND " نحو نموها.

من خلال المقابلة الشخصية مع المدير العام لهذه المؤسسة قمنا بطرح نفس الأسئلة الموضحة **بالجدول رقم (16)** حول معرفة توجهات المدير العام نحو نمو مؤسسته و كانت النتيجة كما يلي:

- **الإجابة على السؤال (01):** كان ترتيب الوظائف المقترحة كما يلي: وظيفة الترويج، الإبداع التكوين،الإنتاج، التخزين، التجارة ثم وظيفة النقل.
- **الإجابة على السؤال (02):** أكّد المدير العام لهذه المؤسسة بأنّه يتوافق جدا مع العبارة المقترحة.
- **الإجابة على السؤال (03):** ترتيب الأهداف الثلاثة كما يلي:

1) تحقيق النمو للمؤسسة بمعنى الرغبة في النجاح و القدرة على تعظيم رقم الأعمال؛
2) بقاء و دوام المؤسسة و محاولة تحويلها إلى الورثة؛
3) الإستقلالية و الذاتية في القرارات المتخذة و عدم الرغبة في التعامل مع البنوك.

- **الإجابة على السؤال (04):** يمكن القول أن هناك فعلا علاقة إيجابية بين التنظيم السائد في مؤسستنا و بين اتجاهها نحو الأمام.

إستنادا على الإجابة السابقة و التي تدور حول محاولة اكتشاف أهم توجهات مدير مؤسسة " **AMPMECA-IND"** نحو نموها ، يمكن أولا تصنيفه من نوع المسيّر" **CAP"** و ذلك بالنظر إلى أولوية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، حيث أكّد أن نمو المؤسسة هو هدفه الأول و من ثم ضمان دوامها كما بيّن لنا قوة توافقه مع العبارة المقترحة حول التوجه نحو النمو بالمؤسسة.

2- تفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الموجه لعينة من أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND ".

قمنا في هذه النقطة بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الذي وزع على عينة مشكلة من **ثمانية** أفراد بمؤسسة **"AMPMECA-IND "**.

2-1: تفريغ و تحليل المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة.

2-1-1: تفريغ المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة.

لقد تمثلت المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة المسحوبة من مؤسسة **"AMPMECA-IND "** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): تفريغ المعلومات العامة الخاصة بعينة أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND "

المعلومة		التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	05	62.5
	أنثى	03	37.5
السن	أقل من 30 سنة؛	03	37.5
	من 31 إلى 40 سنة	04	50
	من 41 إلى 50 سنة؛	01	12.5
	أكثر من 50 سنة؛	00	00
المستوى الدراسي	متوسط	01	12.5
	ثانوي	04	50
	جامعي	03	37.5
التصنيف المهني	إطار	01	12.5
	عون تحكم	03	37.5
	عون تنفيذ	04	50
علاقة العمل	متعاقد	02	25
	مداوم	06	75
الأقدمية في المؤسسة	من سنة إلى 5 سنوات؛	02	25
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات؛	04	50
	أكثر من 10 سنوات؛	02	25

المصدر: الإستبيان الموجه إلى أفراد مؤسسة **"AMPMECA-IND "**

2-1-2: تحليل المعلومات العامة الخاصة بعينة أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND ".

- **الجنس:** نلاحظ أن نسبة الذكور بهذه المؤسسة تفوق نسبة الإناث حيث تقدر ب 62.5 % في حين لا تمثل نسبة الإناث سوى 37.5% في المؤسسة و ربما يعود سبب ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة و المتمثل خاصة في الميكانيك، هذا الأخير الذي يتناسب بالدرجة الأولى مع العنصر الذكري.
- **العمر:** نلاحظ أن نصف عدد العاملين بهذه المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة و النصف الآخر يتوزع بين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 37.5 % و الذين يتجاوزون ال 40 سنة بنسبة 12.5 %، فعلى العموم نقول أن هذه المؤسسة تغلب عليها الفئة المتوسطة العمر.

- **المستوى الدراسي:** نلاحظ أن حوالي نصف ممن يعمل بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** هم ذوو مستوى تعليمي ثانوي، كما توجد نسبة معتبرة من حاملي الشهادات الجامعية في حين تتضاءل نسبة العمال ذوو المستوى المتوسط لتمثل فقط 12.5% من مجموع العاملين بهذه المؤسسة.
- **التصنيف المهني:** لقد كانت العينة المسحوبة من هذه المؤسسة متنوعة التصنيفات المهنية، إذ شملت كل من فئة الإطارات و أعوان التحكم و حتى التنفذيين الذين يمثلون أكبر نسبة من العمال في المؤسسة.
- **طبيعة علاقة العمل:** نلاحظ أن أغلبية العاملين بهذه المؤسسة تربطهم علاقة عمل دائمة معها حيث تقدر نسبتهم ب 75 % في الوقت الذي تقل فيه نسبة المتعاقدين معها إلى 25 % فقط.
- **الأقدمية في المؤسسة:** نلاحظ أن نصف العاملين بالمؤسسة تتراوح مدة تواجدهم بها بين 6 إلى 10 سنوات أما النصف الآخر فيتوزع بين القدامى الذين تجاوزوا العشر سنوات بالمؤسسة و بين الذين تتراوح مدة تواجدهم بها بين سنة إلى 5 سنوات، مما يعني أن أ فراد العينة المسحوبة أغلبهم عايشوا أغلبية الأحداث التي مرت بها مؤسستهم لفترة طويلة نوعا ما.

2-2: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة بمؤسسة "AMPMECA-IND ".

لقد تمثلت الإجابة على نفس الأسئلة ـ المشار إليها في المطلب السابق- من طرف أفراد العينة المسحوبة من مؤسسة **"AMPMECA-IND "** كما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (36): الشعور بالثقافة بمؤسسة "AMPMECA-IND ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	04	50
لا	02	25
لا أعلم	01	12.5
إجابة أخرى	01	12.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها في هذه النقطة أنّ نصف المنتمين لمؤسسة **" AMPMECA-IND"** يشعرون بثقافتها و الربع منهم فقط لا يشعرون بهذه الثقافة، في حين أن نسبة 12.5 % يقولون بأنهم يشعرون بالثقافة في مؤسستهم و لكن ليس بدرجة كبيرة.

الجدول رقم (37): وجود أشياء مشتركة بين العاملين بمؤسسة "AMPMECA-IND ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	06	75
لا	02	25
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ ما يمثل ثلاثة أرباع من المستقصى منهم أو من المؤسسة ككل يصرحون بوجود عدة أشياء تجمعهم داخل مؤسستهم مدّعمين ذلك ببعض الأمثلة كارتدائهم للباس موّحد خاص بالمؤسسة، يحكمهم قانون واحد بها، التعاون و تبادل وجهات النظر... ، الشيء الذي يدل على وجود ملامح ثقافية مشتركة في بيئة عمل هذه المؤسسة.

الجدول رقم (38): وجود قيم أساسية خاصة بمؤسسة"AMPMECA-IND ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	05	62.5
لا	03	37.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ في هذه النقطة أنّ ما نسبته 62.5 % من العاملين بهذه المؤسسة يقرّون بأن لمؤسستهم قيم أساسية و أغلبهم ركزوا على قيم: إتقان العمل ، إحترام أوقاته و محاولة خلق الأفكار الجديدة باستمرار و النسبة المتبقية من الأفراد اعتبروا بأن مؤسستهم عديمة القيم و لكنهم لا يمثلون سوى نسبة 37.5 % من مجموع أفرادها.

الجدول رقم (39): وجود بعض الممنوعات بمؤسسة "AMPMECA-IND ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	03	37.5
لا	05	62.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أنّ العاملين بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** يولون تقديرا كبيرا لمدير و مالك مؤسستهم، حيث أنّهم لا يتمتعون بالحرية التامة في الحديث عن أخطائه و هؤلاء يمثلون ما نسبته 62.5 % من العاملين بالمؤسسة و ربما هم من فئة المنفذين، لأنه يوجد بالمؤسسة من يشعر أنه حر في ذلك و هذا من دون شك هو من المقربين الذين يتعاملون مباشرة مع المدير و الخلاصة هي أنّ لهذه المؤسسة بعض المظاهر الثقافية كالممنوعات الخاصة بها.

الجدول رقم (40): العلاقة بين أهداف مؤسسة "AMPMECA-IND " و أهداف أفرادها.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
إرضاء الرئيس المباشر في العمل	00	00
تأدية عملك بكل إخلاص	06	46.15
تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى	06	46.15
تحقيق أهدافك الشخصية	01	7.70
المجموع	13	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ اعتمادا على النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذه النقطة بأن أغلبية العاملين بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** يسعون إلى تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكل إخلاص و ذلك لتحقيق أهداف مؤسستهم بالدرجة الأولى، مما يؤكد درجة انتمائهم القوي إلى هذه المؤسسة و رضاهم عن العمل فيها.

الجدول رقم (41): حرية أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND " في الإدلاء بآرائهم حول العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	07	87.5
لا	01	12.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

تحصلنا في هذه النقطة على نتائج تدل على الحرية التامة التي تمنحها مؤسسة **" AMPMECA-IND"** للعاملين فيها في الإدلاء بآرائهم و اقتراحاتهم حول الأعمال التي يؤدونها فيها، حيث أكد ما نسبته 87.5 % منهم بأنهم أحرار في إعطاء وجهات نظرهم حول أعمالهم، في حين تكاد تنعدم نسبة الذين لا يشعرون بهذه الحرية.

الجدول رقم (42): تشجيع مؤسسة "AMPMECA-IND " على خلق الأفكار الجديدة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	07	87.5
لا	01	12.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أنّ أغلبية العاملين بمؤسسة **" AMPMECA-IND"** يعتبرون مؤسستهم تشجع كثيرا على خلق الأفكار الجديدة و التجديد و هذا شيء منطقي لكون مالكها و مسيرها هو شخصية مخترعة محضة و بالتأكيد فهو يحاول غرس ثقافة الإبتكارعند جميع العاملين معه.

الجدول رقم (43): شفافية الإعلام بمؤسسة "AMPMECA-IND ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
العلم بكل ما يخص المؤسسة	01	12.5
العلم ببعض المعلومات فقط حول المؤسسة	04	50
العلم فقط بما يخص عملك الممارس فيها	03	37.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

يبيّن الجدول أعلاه بأنّ نصف عدد العاملين بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** هم على علم ببعض المعلومات فقط حول ما يخص مؤسستهم و هو ما يتطابق مع ما صرّح به مديرهم العام – نتائج المقابلة الشخصية معه و المشار إليها سابقا- بأنه ليس من الضروري أن نعلم جميع العاملين بكل ما يتعلق بالمؤسسة، لذلك نلاحظ أن هناك نسبة قليلة جدا من الذين يعرفون كل شيء عن المؤسسة تمثل 12.5 % من مجموع العاملين بها و نسبة 37.5 % فيها يكتفون بمعرفة ما يخص أعمالهم فقط و على العموم هي مؤسسة تتمتع ببعض الشفافية في الإعلام.

الجدول رقم (44): طريقة منح المكافآت بمؤسسة "AMPMECA-IND ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
تمنح للأفراد المحققين للنتائج الإيجابية و وفق معايير محددة بوضوح بالمؤسسة	06	75
تمنح لأي فرد و حسب إرادة المشرف على تقديمها في ذلك	01	12.5
تمنح للأفراد الذين لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء	00	00
إجابة أخرى	01	12.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

تبيّن نتائج هذه النقطة بأنّ طريقة منح المكافآت في مؤسسة **"AMPMECA-IND "** تقوم على المعايير الموضوعية حيث أن نسبة 75 % من العاملين فيها صرحوا بأنّ مؤسستهم تمنح بعض المكافآت للذين يجّدون في عملهم و يعملون ساعات إضافية، أما نسبة 12.5 % من العمال فيشيرون إلى أن المكافآت تمنح حسب إرادة المدير و ربّما هؤلاء يقصدون تلك الإعانات المالية التي تقدمها المؤسسة كحوافز لعمالها عند الضرورة مثلا لمصاريف الزواج[1].

الجدول رقم (45): علم أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND " بأهدافها الأساسية و برسالتها.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	03	37.5
لا	05	62.5
إجابة أخرى	00	00
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ من النتائج أعلاه بأنّ أغلبية العاملين بهذه المؤسسة لا يعرفون الأهداف الأساسية لمؤسستهم و يمثلون نسبة 62.5 %، في حين أن هناك نسبة معتبرة أيضا من الذين هم على دراية بسبب وجود مؤسستهم، من دون شك أن الفئة الأولى هي من التنفذيين و الثانية هي من الإطارات و أعوان التحكم في المؤسسة هذه الفئة التي تحتك كثيرا بالإدارة.

[1] السيد واكلي عبد الله، المدير العام لمؤسسة **"AMPMECA-IND"** ، مقابلة حول موضوع **" طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و توجهات المدير نحو نموها "** ، 2009/03/17 (مقابلة شخصية)؛

الجدول رقم (46): سهولة الإتصال بالرؤساء المباشرين في مؤسسة "AMPMECA-IND " .

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم و بصفة دائمة	08	100
أحيانا فقط	00	00
لا و بصفة دائمة	00	00
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND "**.

نلاحظ أن وضعية الإتصال بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** هي وضعية جد سهلة و بسيطة حيث أكد جميع المستقصى منهم بأنهم يجدون سهولة كبيرة في الإتصال برؤسائهم المباشرين و ذلك لصغر حجم المؤسسة و بساطة هيكلها التنظيمي.

الجدول رقم (47): رأي أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND "حول مدير مؤسستهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	08	100
لا	00	00
لا أعلم	00	00
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND "**.

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أنّ جميع العاملين بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** يقتدون كثيرا بالمالك – المسير للمؤسسة و يعترفون ببصماته الواضحة في تطوّرها.

الجدول رقم (48): تذكر أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND " للنجاحات البارزة لمؤسستهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	05	62.5
لا	03	37.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أنّ أغلبية العاملين بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** ما يزالون يذكرون النجاحات المحققة من طرف المؤسسة و هؤلاء يمثلون نسبة 62.5 % و حسب الأمثلة التي قدموها اكتشفنا بأنّ معظم نجاحات هذه المؤسسة كانت حول إبداعاتها إذ تحصلت هذه الأخيرة على عدة براءات إختراع كما سبق و ذكرنا.

الجدول رقم (49): تذكر أفراد مؤسسة "AMPMECA-IND " للإخفاقات البارزة لمؤسستهم.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	03	37.5
لا	05	62.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد العينة بمؤسسة **"AMPMECA-IND "**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أنّ أغلبية العاملين بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** لا يتذكرون تعثر المؤسسة بسبب زلزال 2003/05/21 و نسبة قليلة فقط من العمال تقدر ب 37.5 % التي ما تزال تذكر ذلك، مما يعني أن عمال هذه المؤسسة يهتمون بالأحداث الإيجابية أكثر من السلبية للمؤسسة.

الجدول رقم (50): تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة "AMPMECA-IND " حسب تصنيف " Rob Goffee et Gareth Jones " للثقافة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
لا تشعر بأي حس تضامني بينك و بين زملائك في العمل، كما أنّ تركيزك ضعيف في تحقيق أهداف و طموحات مؤسستك.	00	00
لديك حماس كبير في إنجاز عملك بسرعة و في تحقيق أهداف مؤسستك و بانتمائك إلى هذه المؤسسة تشعر أنّك ضمن عائلتك الثانية.	07	87.5
لا يهمك تحقيق أهداف المؤسسة و المهم هو أنّ لك علاقات صداقة قوية مع زملائك في العمل.	00	00
ليست لديك علاقات صداقة مع زملائك لأنّك تركّز بشدة على تحقيق أهداف مؤسستك فقط.	01	12.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

يظهر لنا من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول السابق أنّ نوع الثقافة السائد بهذه المؤسسة هي الثقافة الجمعية، حيث يبين ما نسبته 87.5 % من العاملين بهذه المؤسسة بأن لديهم حماس كبير في إنجاز أعمالهم بسرعة و في تحقيق أهداف مؤسستهم و بانتمائهم إليها يشعرون أنّهم ضمن عائلتهم الثانية و ما صغر حجم هذه المؤسسة إلاّ خير دليل على ذلك.

الجدول رقم (51): العلاقة بين القيم التنظيمية لمؤسسة "AMPMECA-IND " و استراتيجية نموها.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	05	62.5
لا	02	25
إجابة أخرى	01	12.5
المجموع	08	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة مؤسسة **"AMPMECA-IND ".**

نلاحظ حسب نتائج الجدول أعلاه أنّ غالبية العاملين بمؤسسة **"AMPMECA-IND "** يؤكدون إيجابية العلاقة بين طريقة تنظيمهم في المؤسسة و القيم السائدة فيها و بين تطور و نمو هذه المؤسسة و هذا حسب شهادة نسبة 62.5 % منهم.

مما سبق و بمقارنة النتائج المحصّل عليها من المقابلة الشخصية مع المدير العام لمؤسسة " **AMPMECA-IND"** و النتائج المحصلة من الإستبيان الموجه إلى عينة من أفراد مؤسسته، يمكن القول بأنّ هناك تطابق شبه تام بين النتيجتين يمكّننا من إعتبار هذه المؤسسة بأنها تتمتع بثقافة تنظيمية فعالة و قوية و يظهر ذلك من خلال نظام التحفيز المعتمد فيها، نظام الإتصال السهل البسيط، دعم العاملين و التشاور معهم و توفير أقصى ما يمكن من الإعلام لهم حول المؤسسة، كما يشترك غالبية ممن يعمل بها حول نفس المبادىء و القيم ، هذه الأخيرة التي تنبع و بالدرجة الأولى من هذا المسيّر-المالك للمؤسسة الذي يحاول توجيه و توحيد كل من يعمل فيها إلى إتجاه واحد هو نمو و إستمرارية مؤسسته.

المطلب الثالث: تفريغ و تحليل البيانات المجمعة من "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح".

أتينا من خلال هذا المطلب إلى تحليل بيانات المقابلة الشخصية التي أجريناها مع السيد المدير العام في" الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح "، كما قمنا بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الموجه إلى عينة من الأفراد العاملين بهذه الشركة.

1- تفريغ و تحليل بيانات المقابلة الشخصية مع المدير العام للشركة.

1-1: تفريغ و تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام.

يوضح الجدول الموالي أهم المعلومات الشخصية الخاصة بالمدير العام لهذه الشركة:

الجدول رقم (52):

المعلومات الشخصية الخاصة بمدير "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح".

المعلومة	البيان
الجنس	ذكر
السن	أكثر من 50 سنة
المستوى الدراسي	جامعي
التكوين الأساسي	الحقوق.
الأصل العائلي	عائلته لا تهتم بنفس مجالات اهتمامه.
أهم المناصب المقلدة في الحياة المهنية	عمل بعدة مناصب لدى القطاع العام.
طبيعة العلاقة بالمؤسسة	هو المالك الوحيد للمؤسسة، لكن قانونيا يعتبر شريكا في رأس المال مع أفراد عائلته الصغيرة.

المصدر: المقابلة الشخصية مع المدير العام **للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

ما نلاحظه من خلال المعلومات الشخصية الخاصة بمدير و مالك شركة "آل دوداح" هو أنه ذو تكوين لا بأس به، إذ لديه مستوى تعليم جامعي في مجال الحقوق مما يعني أنّه يتمتع ببعض الكفاءة في إدارة الشركة، إضافة إلى وضوح تمتعه بخبرة كبيرة في مجال نشاطه و ذلك بالنظر إلى كبر سنه، حيث انعكس ذلك على تحقيق الشركة للتوسع و النمو إلى يومنا هذا.

2-1: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة في الشركة.

كانت إجابة السيد المدير العام للشركة "ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح " على الأسئلة المطروحة – نفس الأسئلة التي طرحت على المديرين **و** المشار إليها سابقا في الجدول رقم (15)**-** لكن مع إضافة أربعة أسئلة أخرى (خصصناها فقط للمؤسسة العائلية) حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة كما يلي:

- **الإجابة على السؤال (01):** العبارة الممكن قولها عن الشركة: " هي شركة تقدم خدمات نبيلة للمجتمع كتنظيف المحيط، تصفية المياه و الحماية من الأمراض المتنقلة عبر الحشرات" .

الإجابة على السؤال (02): القيمة الجوهرية بشركتنا هي الأخلاقيات بالدرجة الأولى و بعدها التفكير في الأرباح ".

- **الإجابة على السؤال (03):** أهم نجاح حققته الشركة و لن ينسى هو: القضاء على مرض الطاعون بوهران في مدة أسبوع و ذلك عام 2003 ، حيث سخرت الشركة آنذاك كل إمكانياتها الذاتية.
- **الإجابة على السؤال (04):** كانت : " لم تعرف شركتنا أي إخفاقات بارزة ".
- **الإجابة على السؤال (05):** قال المدير: " نعم نرى أنه من الضروري أن نعلم جميع العاملين معنا بكل ما يخص الشركة و ذلك لكون كل عامل يعتبر شريكا معنويا فيها ".
- **الإجابة على السؤال (06):** كانت: " نحن نمنح المكافآت لجميع العاملين و في وقت واحد ".
- **الإجابة على السؤال (07):** بالتأكيد تشجع شركتنا على خلق الأفكار الجديدة و التجديد و إلاّ لما انتقلت من العدم إلى عدة فروع و اختصاصات ".
- **الإجابة على السؤال (08):** قال المدير: " تعاملنا مع حاملي الأخبار السيئة و بدون دليل على ذلك هو المواجهة بالعقاب، أمّا بالدليل المقنع فهنا يمكن أن نشكره على ذلك ".
- **السؤال (09):** ما هي درجة الثقة و الائتمان التي تمنحها أنت و أفراد عائلتك الموظفين بالمؤسسة إلى باقي العاملين؟
- **الإجابة:**" نحن نثق كثيرا و بجميع العاملين معنا ".
- **السؤال (10):**هل تعتمدون في تقييم أداء العاملين في مؤسستكم على نفس القواعد و المعايير المطبقة على الجميع (أفراد العائلة و غير أفراد العائلة)؟
- **الإجابة:** " في شركتنا لا يوجد أي تفريق بين أفراد العائلة و غيرهم من الأفراد ".
- **السؤال (11):** ما هو توجّهك الأساسي في المؤسسة؟
- **الإجابة:** " نحن لن ننسى ماضينا و لكن نفكر كثيرا في الخطو نحو بناء المستقبل ".

- **السؤال (12):** حدد طبيعة العلاقات التي تربط بين أفراد مؤسستك؟
- **الإجابة:** "علاقاتنا في الشركة متوجهة نحو الجماعة ".

ما لفت انتباهنا أثناء المقابلة مع السيد " دوداح" و اعتمادا على إجابته عن الأسئلة المطروحة حول طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بشركته، يظهر أنّها شركة تتمتع بثقافة يمكن القول عنها بأنها قوية و هي من نوع ثقافة المشاركة (حسب إجابته على الأربعة أسئلة الأخيرة)، حيث يحاول المدير العام أن يزرع قيما جد مهمة في أوساط جميع العاملين معه سواء من أفراد العائلة أو غيرهم ، إذ أكّد المدير بأنّ الشيء المهم قبل التفكير في الربح و النقود هو الأخلاقيات إضافة إلى ضرورة شفافية الإعلام و اعتبار كل عامل بالشركة كشريك معنوي فيها و هذا إن دلّ على شيء إنّما يدل على قوة التوّحد حول نفس الأفكار و المبادئ عند جميع العاملين بالشركة.

3-1: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بتوجّهات مدير الشركة نحو نموها.

لقد قمنا بطرح نفس الأسئلة الموضحة بالجدول رقم (16) أثناء مقابلتنا الشخصية مع المدير العام "للشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" و كانت النتيجة كما يلي:

الإجابة على السؤال (01): ترتيب الوظائف حسب هذا المدير كانت كما يلي:

وظيفة الترويج، التجارة، التخزين، الإنتاج (تقديم خدمات)، النقل، الإبداع ثم وظيفة التكوين.

الإجابة على السؤال (02): أكد مدير شركة " آل دوداح " قوة توافقه مع العبارة الدالة على التوجه القوي لتحقيق النمو للمؤسسة.

الإجابة على السؤال (03): ترتيب المدير للوظائف الثلاثة كا كما يلي:

1) الإستقلالية و الذاتية في القرارات المتخذة و عدم الرغبة في التعامل مع البنوك؛
2) تحقيق النمو للمؤسسة بمعنى الرغبة في النجاح و القدرة على تعظيم رقم الأعمال؛
3) بقاء و دوام المؤسسة و محاةلة تحويلها إلى الورثة؛

الإجابة على السؤال (04): " نعم هناك علاقة إيجابية بين قيمنا التنظيمية السائدة في الشركة و بين استراتيجية نموها و الدليل على ذلك هو انطلاق الشركة بفردين فقط و تمكنها من الوصول إلى 250 فرد.

استنتجنا إعتمادا على إجابة المدير السابقة أنه ذو توجه قوي نحو النمو بشركته، كما أكّد بأنّ للتنظيم و للقيم التنظيمية دورا مهما في الخطو نحو الأمام و الإنتقال دائما من الحسن إلى الأحسن.

2- تفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الموجه لعينة من أفراد الشركة.

قمنا في هذه النقطة بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان الذي تم جمعه من 38 مفردة من العينة المسحوبة من أفراد هذه الشركة.

2-1: تفريغ و تحليل المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة.

2-1-1: تفريغ المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة.

تمثلت المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة المسحوبة من الشركة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (53):

تفريغ المعلومات العامة لأفراد عينة "الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح" .

المعلومة		التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	21	55.26
	أنثى	17	44.74
السن	أقل من 30 سنة؛	16	42.10
	من 31 إلى 40 سنة	13	34.21
	من 41 إلى 50 سنة؛	05	13.16
	أكثر من 50 سنة؛	04	10.53
المستوى الدراسي	متوسط	04	10.53
	ثانوي	12	31.58
	جامعي	20	52.63
التصنيف المهني	إطار	12	31.57
	عون تحكم	08	21.05
	عون تنفيذ	18	47.37
علاقة العمل	متعاقد	12	31.58
	مداوم	26	68.42
الأقدمية في المؤسسة	من سنة إلى 5 سنوات؛	15	39.47
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات؛	12	31.58
	أكثر من 10 سنوات؛	11	28.95

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

2-1-2: تحليل المعلومات العامة الخاصة بعينة أفراد الش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.

- **الجنس:** نلاحظ أن نسبة الذكور تتقارب مع نسبة الإناث في شركة "آل دوداح " حيث تقدر النسبة الأولى ب55.26 % في حين تمثل النسبة الثانية 44.74 % و ربما يعود سبب هذا التقارب إلى تناسب نشاطات الشركة مع طبيعة الجنسين.
- **العمر:** نلاحظ أن الشركة تغلب على طاقتها البشرية القوة الشبابية التي لا تتجاوز ال 30 سنة حيث تمثل ما نسبته 42.1 % تليها فئة الكهولة بنسبة 34.21 %، في حين تقل نسبة كبار السنة في هذه الشركة.
- **المستوى الدراسي:** نلاحظ أن حوالي أكثر من نصف العاملين بشركة آل دوداح هم من حملة الشهادات الجامعية و تقدر نسبتهم ب 52.63 % و يتركز أغلبهم على مستوى المديرية العامة للشركة أما النصف الباقي فيوزع على المستويات التعليمية الأخرى و بنسبة تقدر ب 31.58 % لذوي المستويات الثانوية، في حين تقل نسبة ذوي المستويات المتوسطة و إن وجدت فهي تشمل ربما بعض أفراد العائلة أو الأشخاص الذين يلتحقون بالمستويات التنفيذية في الشركة خاصة في فرع البناء و الأشغال العمومية.
- **طبيعة علاقة العمل:** نلاحظ أن أغلبية العاملين بهذه المؤسسة تربطهم علاقة عمل دائمة معها حيث تقدر نسبتهم ب 68.42 % في الوقت الذي تقل فيه نسبة المتعاقدين معها إلى 31.58 % فقط.
- **الأقدمية في المؤسسة:** نلاحظ أن أغلبية العاملين بالشركة تتراوح مدة تواجدهم بها بين سنة إلى 10 سنوات، في حين تقل نسبة الذين تجاوزوا العشر سنوات بالشركة فحسب نتائج تطور الطاقة البشرية لها – المشار إليها في المبحث السابق- قدرت ب 30 فرد فقط سنة 2000.

2-2: تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بطبيعة الثقافة السائدة بشركة " آل دوداح" .

تمثلت الإجابة على نفس الأسئلة – المشار إليها في المطلب الأول من هذا المبحث- إضافة إلى خمسة أسئلة موجهة فقط إلى أفراد هذه الشركة (مؤسسة عائلية) كما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (54): الشعور بالثقافة التنظيمية في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	68.42
لا	06	15.79
لا أعلم	05	13.16
إجابة أخرى	01	2.63
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يظهر لنا من خلال النتائج المحصل عليها في هذه النقطة أنّ ما نسبته 68.42 % من العاملين بهذه الشركة يشعرون بثقافتها في الوقت الذي تقل فيه النسب الدالة على غير ذلك ، مما يعني بأنّ للشركة طاقات متعلمة استطاعت هضم هذا المفهوم (ثقافة المؤسسة) و التصريح بالشعور بتواجده في بيئة الشركة الداخلية.

الجدول رقم (55): وجود أشياء مشتركة بين العاملين في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	33	86.84
لا	05	13.16
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ هناك نوع من التطابق مع النتائج السابقة حيث ما يمثل نسبة 86.84 % من مجموع العاملين بالشركة يعترفون بوجود أشياء تجمعهم فيها كتبادل المناصب في حالات الغياب، علاقة الثقة ، التشاور و التعاون ...مما يدل على قوة إتحاد أعضاء هذه الشركة.

الجدول رقم (56): وجود قيم أساسية خاصة بشركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	36	94.74
لا	02	5.26
إجابة أخرى	00	00
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ في هذه النقطة أيضا أنّ هناك تطابق تام مع النتيجتين السابقتين، ما يعني أن إجابة أفراد العينة كانت بموضوعية حيث ما نسبته 94.74 % من العاملين بهذه الشركة يقرّون بأنّ لها قيما أساسية تجمعهم فيها و قد دعم أغلبهم إجابته بأمثلة عن هذه القيم مثل: الأمانة، الإلتزام، روح الفريق و التضامن و تحسين المستوى و التقدم المستمر...

الجدول رقم (57): وجود بعض الممنوعات في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	68.42
لا	12	31.58
إجابة أخرى	00	00
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال هذه النقطة أنّ نسبة معتبرة من العاملين بالشركة تشعر أنها حرة في الحديث عن أخطاء المدير العام و تمثل 31.58 % لكن ربما أغلب أفراد هذه الفئة هم من أفراد العائلة، في حين توجد نسبة 68.42 % من العاملين الذين لا يشعرون بهذه الحرية مما يعني بأنّ للشركة بعض الممنوعات الخاصة بها و التي تمثل مؤشرات لغوية لثقافتها .

الجدول رقم (58): العلاقة بين أهداف شركة " آل دوداح " و أهداف العاملين فيها.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
إرضاء الرئيس المباشر في العمل	06	10
تأدية عملك بكل إخلاص	28	46.66
تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى	23	38.33
تحقيق أهدافك الشخصية	03	5
المجموع	60	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يظهر لنا اعتمادا على النتائج المحصل عليها بالنسبة لهذه النقطة بأنّ أغلبية العاملين بالشركة يسعون إلى تأدية الأعمال الموكلة إليهم بكل إخلاص و ذلك لتحقيق أهداف شركتهم بالدرجة الأولى و هذا مما يؤكد درجة انتمائهم القوي إليها و كذا رضاهم عن العمل فيها.

الجدول رقم (59): حرية العاملين في شركة " آل دوداح " في الإدلاء بآرائهم حول العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	28	73.68
لا	10	26.32
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

تحصلنا في هذه النقطة على نتائج تدل على الحرية الكبيرة التي تمنحها شركة **"آل دوداح"** للعاملين فيها في الإدلاء بآرائهم و اقتراحاتهم حول الأعمال التي يؤدونها فيها، حيث أكّد ما نسبته 73.68 % منهم بأنهم أحرار في إعطاء وجهات نظرهم حول أعمالهم، في حين تقل نسبة الذين لا يشعرون بهذه الحرية ولا يمثلون سوى 26.32 % من العمال.

الجدول رقم (60): تشجيع شركة " آل دوداح " للعاملين فيها على خلق الأفكار الجديدة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	68.42
لا	06	15.79
لا أعلم	05	13.16
بدون إجابة	01	2.63
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنّ أغلبية العاملين بالشركة يعتبرونها تشجع كثيرا على خلق الأفكار الجديدة و التجديد و خاصة في طريقة تقديم خدماتها المتميزة و هذا حسب رأى 68.42 % من العاملين بالشركة.

الجدول رقم (61): شفافية الإعلام في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
العلم بكل ما يخص المؤسسة	10	26.31
العلم ببعض المعلومات فقط حول المؤسسة	24	63.16
العلم فقط بما يخص عملك الممارس فيها	04	10.53
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يبين الجدول السابق بأنّ أغلبية العاملين بشركة " آل دوداح" هم على علم ببعض المعلومات فقط حول ما يخص الشركة و يمثلون نسبة 63.16 % ثم تلي هذه النسبة نسبة العاملين الذين هم على علم بكل ما يخص الشركة و من دون شك هم من أفراد العائلة بالدرجة الأولى و لكن على العموم يمكن الحكم عل هذه الشركة بشفافية الإعلام فيها و هي النقطة التي صرّح بها المدير العام للشركة – أثناء مقابلتنا الشخصية معه- كما تقل جدا نسبة العاملين الذين لا يعرفون سوى ما يخص أعمالهم في الشركة.

الجدول رقم (62): طريقة منح المكافآت في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
تمنح للأفراد المحققين للنتائج الإيجابية و وفق معايير محددة بوضوح بالمؤسسة	12	31.57
تمنح لأي فرد و حسب إرادة المشرف على تقديمها في ذلك	03	7.90
تمنح للأفراد الذين لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء	03	7.90
إجابة أخرى	20	52.63
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

تبيّن نتائج هذه النقطة بأنّ منح المكافآت في شركة " آل دوداح " يكون لجميع العاملين بها و في وقت واحد و هي الطريقة التي ألفت الشركة استخدامها و ذلك لتشجيع جميع العاملين فيها على إعطاء المزيد من قدراتهم للشركة و تقوية انتمائهم إليها، كما أنّ نسبة 31.57% من العاملين أشاروا إلى أنّ الشركة تعتمد معايير موضوعية في منحها للمكافآت و في كلتا الحالتين نستنتج أنّها نقطة إيجابية و تزيد من فعالية ثقافة هذه الشركة.

الجدول رقم (63): علم أفراد شركة " آل دوداح " بأهدافها الأساسية و برسالتها في الوجود.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	68.42
لا	12	31.58
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من النتائج أعلاه بأنّ أغلبية العاملين في شركة " آل دوداح " هم على علم واضح بأهداف مؤسستهم و برسالتها في الوجود و ما النجاحات التي تحققها الشركة في التوسع إلاّ دليل على ذلك، حيث أنّ العامل الذي توضح له الرؤية يكون دائما محفزا على إعطاء المزيد للمؤسسة.

الجدول رقم (64): سهولة الإتصال بالرؤساء المباشرين في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم و بصفة دائمة	34	89.47
أحيانا فقط	04	10.53
لا و بصفة دائمة	00	00
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن وضعية الإتصال في شركة " **آل دوداح** "هي وضعية تمتاز بالسهولة على العموم حيث أكد ما نسبته 89.47 % من العاملين بالشركة بأنهم يجدون سهولة كبيرة في الإتصال برؤسائهم المباشرين و هو الوضع السائد على مستوى المديرية العامة و فرعها الثانوي في البناء و الأشغال العمومية، مما يدل على سرعة انتقال المعلومات بالشركة و من ثم عدم إضاعة الوقت و استغلاله في أمور أخرى، في حين لا تمثل نسبة ممن يجدون بعض الصعوبة في الإتصال برؤسائهم سوى 10.53 % من العمال.

الجدول رقم (65): رأي أفراد شركة " آل دوداح " حول مديرها العام.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	33	86.84
لا	01	2.63
لا أعلم	03	7.90
بدون إجابة	01	2.63
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه و كذا نتائج السؤال رقم (14) - أنظر الملحق رقم 02 - أنّ الغالبية العظمى من العاملين في شركة " **آل دوداح** "يقتدون كثيرا بمدير الشركة و يعترفون ببصماته الواضحة في تطوّرها و نموها و هذا حسب رأى 86.84 % من أفراد الشركة، مما يدل أنّ هذه الشخصية تمثل المنبع الرئيسي في خلق الثقافة الخاصة بالشركة، أما عن نسبة 7.9 % من العاملين الذين أشاروا إلى عدم علمهم ببطولات المدير العام فربما هم من فئة العمال الجدد بالشركة.

الجدول رقم (66): إهتمام أفراد شركة " آل دوداح " بنجاحاتها البارزة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	34	89.47
لا	04	10.53
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه بأنّ أغلبية العاملين بالشركة يذكرون جيّدا النجاحات المحققة من طرفها و حسب إشارة بعضهم لاحظنا أن أهم نجاحات الشركة تمثلت في القضاء على عدة أمراض كمرض الطاعون الذي أصاب مدينة وهران عام 2003 و أمراض أخرى ، إضافة إلى الملتقيات المنظمة من طرف الشركة حول خدماتها في حماية البيئة و هو ما يدل على افتخار أفراد الشركة بنجاحاتها و اهتمامهم بتاريخها و بأحداثها البطولية.

الجدول رقم (67): إهتمام أفراد شركة " آل دوداح "بإخفاقاتها البارزة.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	03	7.90
لا	33	86.84
بدون إجابة	02	5.26
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه عدم وجود إخفاقات بارزة لشركة " آل دوداح "، مما يدل على وضعيتها الجيدة في مجال أعمالها.

الجدول رقم (68): تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في شركة " آل دوداح " حسب تصنيف " Rob Goffee et Gareth Jones".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
لا تشعر بأي حس تضامني بينك و بين زملائك في العمل، كما أنّ تركيزك ضعيف في تحقيق أهداف و طموحات مؤسستك.	02	5.26
لديك حماس كبير في إنجاز عملك بسرعة و في تحقيق أهداف مؤسستك و بانتمائك إلى هذه المؤسسة تشعر أنّك ضمن عائلتك الثانية.	30	78.95
لا يهمك تحقيق أهداف المؤسسة و المهم هو أنّ لك علاقات صداقة قوية مع زملائك في العمل.	01	2.63
ليست لديك علاقات صداقة مع زملائك لأنّك تركّز بشدة على تحقيق أهداف مؤسستك فقط.	05	13.16
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يظهر من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول السابق أنّ نوع الثقافة السائد بهذه المؤسسة هي الثقافة الجمعية (مرتفعة الإتحاد و مرتفعة الإجتماعية) حيث يبين ما نسبته 78.95 % من العاملين بهذه الشركة بأن لديهم حماس كبير في إنجاز أعمالهم بسرعة و في تحقيق أهداف مؤسستهم و يشعرون بانتمائهم إلى هذه الشركة أنّهم ضمن عائلتهم الثانية، كما نلاحظ أنّ ما نسبته 13.16 % من العمال يشيرون إلى تركيزهم القوي على تحقيق أهداف الشركة فقط دون الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية مع زملائهم.

الجدول رقم (69): العلاقة بين القيم التنظيمية في شركة " آل دوداح " و استراتيجية نموها.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	78.95
لا	07	18.42
إجابة أخرى	01	2.63
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ حسب نتائج الجدول السابق بأنّ غالبية العاملين بالشركة يؤكدون إيجابية العلاقة بين القيم التنظيمية التي تجمعهم في بيئة الشركة الداخلية و بين تطورها و نموها و انتشار فروعها الجغرافية وهذا حسب شهادة نسبة 78.95 % من العاملين بالشركة.

و الخمسة أسئلة التي وجّهت فقط إلى أفراد العينة المسحوبة من المؤسسة العائلية كانت نتائجها كما هو موضح في الجداول التالية:

- ✓ **السؤال الأول:** حسب ما تراه في مؤسستك حدد درجة الثقة و الإئتمان التي يمنحها أفراد العائلة للأفراد الآخرين؟

الجدول رقم (70): درجة الثقة التي يمنحها أفراد عائلة " دوداح " لبقية الأفراد.

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
يثقون بهم كثيرا	26	68.42
يمنحونهم قليلا من الثقة	10	26.31
لا يثقون بهم إطلاقا	00	00
لا أعلم	02	5.26
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يظهر من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ أفراد عائلة " دوداح " يمنحون ثقة كبيرة لبقية العاملين معهم، حيث أشارت نسبة أكثر من نصف عدد العاملين بالشركة إلى ذلك أي ما يمثل 68.42 %، في الوقت الذي تقل فيه نسبة الذين يشعرون بأنّ أفراد العائلة يمنحونهم قليلا فقط من الثقة أو أنّ بعض أفراد العائلة أنفسهم يرون ضرورررة عدم الثقة الكبيرة ببقية الأفراد.

- ✓ **السؤال الثاني:** باعتبارك فردا في هذه المؤسسة حدد توجّهك الأساسي فيها؟

الجدول رقم (71): التوجه الأساسي للأفراد في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
التوجه نحو ماضي الشركة	01	2.27
التوجه نحو حاضرها	13	29.54
التوجه نحو مستقبلها	30	68.18
المجموع	44	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يمكن الحكم على شركة " آل دوداح " من خلال نتائج الجدول السابق بأنّ توجهها الأساسي يصبو نحو التدبير في الوقت الحاضر و ذلك لبناء المستقبل.

السؤال الثالث: حسب ما تراه في مؤسستك هل يعتمد في تقييم أداء العاملين فيها على نفس القواعد المطبقة على الجميع؟

الجدول رقم (72): وحدة المعايير المعتمدة في تقييم أداء العاملين في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	68.42
لا	06	15.79
لا أعلم	06	15.79
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه بأنّ هناك نوع من التطابق مع ما أشرنا إليه سابقا فيما يخص طريقة الشركة في مكافأة و تحفيز العاملين فيها، حيث أنّها تعتمد نفس المعايير المطبقة على الجميع سواء من أفراد العائلة أو غيرهم و هذا ما أشار إليه نسبة 68.42 % من عمال الشركة، لكن نسبة 15.79 % من الذين رأوا عكس ذلك أو من الذين لا يعلمون الوضع السائد في الشركة فربما يكونوا من العمال الجدد بها.

✓ **السؤال الرابع:** أثناء العمل هل يتم معاملة الموظفين دائما باحترام؟

الجدول رقم (73):طريقة التعامل مع الموظفين أثناء العمل في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	30	78.95
لا	08	21.05
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يبدو لنا من خلال نتائج الجدول السابق بأنّ الوضع السائد ببيئة عمل هذه الشركة يغلب عليه طابع الإحترام المتبادل بين جميع العاملين بها سواء في معاملة أفراد العائلة لبقية الأفراد أو العكس، حيث أشارت نتائج الإستبيان بأنّ نسبة 78.95 % من الأفراد يشعرون بهذا الوضع و بصفة دائمة.

✓ **السؤال الخامس:** كيف ترى العلاقات التي تربط بين أفراد مؤسستك؟

الجدول رقم (74): طبيعة العلاقات بين الأفراد في شركة " آل دوداح ".

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
علاقات تسلسلية حسب تسلسل السلطة	04	10.53
علاقات متوجهة نحو الفردية	05	13.15
علاقات متوجهة نحو الجماعة	29	76.32
المجموع	38	100

المصدر: الإستبيان الموجه لأفراد عينة **ال ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.**

يظهر من نتائج الجدول السابق بأنّ العلاقات التي تربط بين العاملين بشركة " آل دوداح " هي علاقات متوجهة نحو الجماعة و هذا حسب شهادة ما نسبته 76.32 % من العاملين بالشركة، مما يعني أنّها تركز على العمل الفريقي و النتائج الجماعية دون الفردية.

يمكن تصنيف ثقافة هذه الشركة (المؤسسة العائلية) من خلال نتائج الخمسة أسئلة الأخيرة بأنّها من نوع ثقافة المشاركة، هذا النوع الذي تكون فيه طبيعة العلاقات بين أعضاء المؤسسة متّجهة نحو الجماعة، كما أنّ المسيرين أو أفراد العائلة يثقون ببقية الأفراد، ضف إلى ذلك أن عملية تقييم الأداء فيها تعتمد نفس الطريقة المطبقة على الجميع(عدم منح تفضيلات) و توجهات الأفراد بالمؤسسة تكون نحو حاضرها و مستقبلها و هو الوضع الذي لمسناها بهذه الشركة.

أخيرا و نتيجة المطابقة بين نتائج المقابلة الشخصية مع المدير العام لشركة " آل دوداح " و نتائج المقابلة مع أخيه (مدير فرع البناء و الأشغال العمومية) و بين النتائج المحصل عليها من خلال الإستبيان الموجه لعينة من أفراد الشركة، نستنتج أن هذه الشركة تتمتع بثقافة تنظيمية قوية نوعا ما، حيث يغلب على بيئتها الداخلية طابع التضامن و روح الفريق العاليين، مما يعني بأن غالبية العاملين فيها يشتركون في نفس القيم و المعتقدات و لهم نفس الإتجاهات، هذه المكونات الثقافية الأخيرة التي اكتشفنا أنها تنبع خاصة من قيم و توجهات أفراد العائلة و على رأسهم رب العائلة – المدير العام للشركة- كمصدر رئيسي في خلق و ترسيخ الثقافة الخاصة بهذه الشركة، كما استنتجنا سابقا بأنّ هذا المدير لديه توجه قوي نحو النمو بشركته والملاحظ هنا هو أنّ هذا التوجه استطاع المدير زرعه في أذهان جميع العاملين معه الشيء الذي أثّر بالإيجاب على مسار الشركة نحو التفوق و النمو في مجالات نشاطاتها المتفرعة على أغلب جهات الوطن.

خلاصة الفصل الثالث.

تعتبر الحالات المدروسة في الجزء التطبيقي من هذا البحث كنماذج عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، هذه الحالات التي ظهرت متباينة عن بعضها البعض في عدة جوانب أهمها اختلاف الخصوصية الثقافية التي تميّز كل مؤسسة عن الأخرى، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تستمدها بشكل رئيسي من مؤسسها إضافة إلى تاريخها، العادات و التقاليد التي ألفتها، طبيعة نشاطها و كذا من البيئة التي تنشط فيها و ذلك بغض النظر عن حجمها أو طبيعة ملكيتها، لكن هذا لا يمنع من اعتبار حجم المؤسسة و ملكيتها كعوامل أساسية في تحديد طبيعة الثقافة بالمؤسسة، فقد ظهرت لنا مؤسسة " **AMPMECA-IND**" – كنموذج عن المؤسسات الصغيرة- بأنها تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي ، قلة عدد العاملين فيها و سهولة عملية الإتصال الداخلي فيها، الشيء الذي يسّر المهمة على المالك – المسير فيها في زرع قيمه الأساسية في المؤسسة و توضيح أهدافها و استراتيجياتها و منه ترسيخ ثقافة تنظيمية جيّدة نوعا ما و كان لها الأثر الواضح في استمرارية و نمو المؤسسة منذ عام 1981، أمّا عن مؤسسة "**بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة**"- نموذج عن مؤسسات تعود جذور ملكيتها إلى القطاع العام و هي متوسطة الحجم- فاستنتجنا من خلال دراسة هذه الحالة عدة نقاط أهمها أن المدير العام إذا كان مستقلا عن ملكية المؤسسة فإنّ تسييره لها يغلب عليه الإعتبار الشخصي أكثر منه الموضوعي، كما يهمل نوعا ما الجانب الإنساني في المؤسسة، الشيء الذي ينعكس في شكل ملامح دالة على ضعف الثقافة و هو ما لمسناه في هذه المؤسسة، لكن ثقافة هذه الأخيرة تعرف مؤخرا نوع من التغيير منذ تحولها إلى القطاع الخاص.

أمّا عن " ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح "- نموذج عن المؤسسات العائلية – فظهرت هذه الأخيرة بنوع من الإختلاف عن الحالتين السابقتين خاصة في طبيعة تسييرها العائلية تحت لواء رب العائلة كمدير عام للشركة و مجموعة من أفراد عائلته كمدراء لفروعها، أمّا عن طبيعة الثقافة السائدة بها فاستنتجنا أنّها تستمد خاصة من ذلك التمازج ما بين ثقافة العائلة و ثقافة المؤسسة لينتج عن ذلك ثقافة واحدة جد قوية و هي من نوع ثقافة المشاركة تتوجه نحو المستقبل بالدرجة الأولى ، مما انعكس على دفع هذه المؤسسة العائلية نحو النمو و التوسع.


الخاتمة العامة

الخاتمة العامة.

كما هو الحال بالنسبة لأي فر د منّا أن تكون له شخصيته المستقلة و التي تميزه عن غيره، فإنّ لكل مؤسسة ثقافتها و شخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات الربحية تختلف عن غير الربحية و الجامعات تختلف عن المعاهد و المستشفيات تختلف عن الفنادق...كما أنّ المؤسسات التي تمارس نفس طبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض و لكن ثقافة المؤسسة لا يمكن أن تنشأ بمعزل عن ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه.

تتمثل ثقافة المؤسسة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة سواء كان ذلك داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه يصبح العاملون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسستهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء فيها،كما أن المؤسسات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي و إدراك و تخطيط مسبق و إنما تتكون لديها تلك الثقافة بناء على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها، حيث تتحول هذه السياسات و الإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات للعاملين فيها و هو ما يكون و بشكل مباشر ثقافتها الخاصة.

إذن أصبح من المعلوم أنه لا توجد مؤسسة مهما كانت صغيرة أم كبيرة، عائلية أم غير عائلية إنتاجية أم خدماتية تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، كما أنه و من المعلوم أن جميع المؤسسات تقوم بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها فلكل منها هدف أو مجموعة من الأهداف تسعي لتحقيقها، لكن قد تنجح بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها مثلا: في دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة بما يؤدي إلى نموها و استمراريتها، في المقابل قد تصعب المهمة على مؤسسات أخرى في تحقيق ذلك مما يؤدي بها إلى الخروج من دنيا الأعمال و قد تكون الحالتين لهما نفس الخصائص مثلا: مؤسستان تنشطان بنفس قطاع النشاط و تنتجان نفس المنتج و تتعرضان لنفس القيود البيئية و تتاح لهما نفس الفرص و لكن تنجح واحدة وتفشل أخرى، و هي النقطة التي حاولنا دراستها في هذا الموضوع بمعنى تحديد درجة تأثير الثقافة التنظيمية القوية للمؤسسة على نموّها و توسعها في أعمالها و من ثم استمراريتها، كما أردنا التركيز على مؤسسات ذات حجم معين و هو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية منها و غير العائلية.

نتائج البحث.

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها و التطبيقية، توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة كإشكالية للبحث و اختبار فرضياته، فتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

- ✓ تنبع ثقافة المؤسسة من عدة مصادر أهمها الخصائص المميزة للمجتمع الذي تنشط فيه، كما تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمن بها المؤسسين الأوائل دورا مهما في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرّواد و القدوة؛
- ✓ تعبّر قوة الثقافة التنظيمية للمؤسسة عن مدى اجتماع أغلبية العاملين فيها حول نفس القيم و المعتقدات و الأعراف التنظيمية و شدة تمسكهم بها، و إذا كانت على هذا الشكل فهي تحقق للمؤسسة نفس النتائج التي تحققها اللوائح و الإجراءات الرسمية و بدون الحاجة للتوثيق الكتابي بمعنى أنه كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان العاملين، كلّما قلّت الحاجة لاستخدام القواعد و الإجراءات الرسمية في توجيه سلوكياتهم فيها؛
- ✓ رغم الإختلاف الحاصل حول المعايير المشتركة التى يمكن أن تجتمع حولها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلاّ أنه توجد خصائص أساسية تشترك فيها أغلب المؤسسات وتتمثل أساسا في الملكية الذاتية، التمتع بالإستقلالية المالية والإدارية و بساطة الهيكل التنظيمي؛
- ✓ إنّ التحدي الأول للمسيّر من نوع **CAP** هو التوجه نحو تحقيق النمو للمؤسسة، حيث يهتم بصفة أساسية بالأنشطة ذات الأرباح المرتفعة، و كلما كانت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة يديرها مثل هذا النوع من المسيّرين و تتميز بوجود ثقافة تنظيمية تتأثر بقوة بتوجهات مسيّرها و بوجود هيكل تنظيمي بسيط يسمح له بالإشراف المباشر على جميع العاملين بالمؤسسة، كما يشرف بصفة أساسية على وضع إستراتيجياتها و كان هناك تلاؤم جيّد بين هذه العناصر الثلاثة أي : ثقافة قوية للمؤسسة تتكافىء مع توجهات مسيّرها، هيكلة تساعد على نشر القيم الجوهرية لمسيّر المؤسسة و إستراتيجية متناسبة مع هيكلة المؤسسة و ثقافتها، كلّما استطاعت هذه المؤسسة تحقيق توّجهات مسيّرها نحو النمو،
- ✓ يتمثّل التحدي الأول للمسيّر من نوع **PIC** في ضمان إستمرارية و ديمومة المؤسسة إضافة إلى إرادته الكبيرة في الإستقلالية، أمّا النمو حسبه فهو نتيجة و ليس غاية يصبو لتحقيقها؛

- ✓ إنّ الإرادة الكبيرة في الإستقلالية لدى المسيّر **PIC**، يمكن أن تجعل ثقافة مؤسسته تبدو على شكل سجن نفساني "prison psychique" و ذلك بطريقة تحول دون علم المؤسسة بما يجري في محيطها مما يؤثر على استراتيجيتها في النمو و التطور؛
- ✓ إنّ الثقافة التنظيمية لا يعني بالضرورة إختلافها باختلاف حجم المؤسسة، بقدر ما يعكس الحجم نماذج الإتصالات و أسلوب الإدارة و منه سهولة أو صعوبة المهمة على مسيّر المؤسسة في نشر قيمه الأساسية فيها، فقد استخلصنا بأنّه في مؤسسة **"AMPMECA-IND"** الصغيرة الحجم هناك سهولة كبيرة في عملية الإتصال الداخلي بها مما أثر في تشكيل ثقافة موحدة تتميز ببعض الملامح الدالة على قوتها في هذه المؤسسة مثل: الإقتداء الكبير بمدير- مالك- المؤسسة من طرف العاملين، إنصهار أهداف العاملين في أهداف المؤسسة، سياسات التحفيز و التشجيع على الإبتكار... ؛
- ✓ تعكس نوعية الملكية و هل هي عامة أم خاصة جانبا من الثقافة السائدة في المؤسسة، حيث لاحظنا ذلك من خلال دراسة طبيعة الثقافة السائدة في كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة فمثلا على مستوى مؤسسة **بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة** - كانت تابعة للقطاع العام و تحولت إلى ملكية خاصة منذ عامين فقط و هي حاليا تحت إدارة نفس المدير السابق لها - لمسنا بعض المظاهر السلبية في إدارتها كالاعتبارات الشخصية في منح المكافآت للعاملين...في حين إكتشفنا بأنّ هناك جدية أكثر في الإدارة في حالة المؤسسات ذات الملكية الخاصة؛
- ✓ تعتبر المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة الميدان الأنسب لمسيّرها في عملية التأثير، وضع البصمات، فرض الرؤى و غرس القيم لدى الجماعة، لذلك تتمثل طبيعة الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ذلك التكافىء و التساوي مع توجهات المشرفين على إدارتها و **هو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى؛**
- ✓ استخلصنا من خلال دراسة حالة **الشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح** بأنّ ثقافة المؤسسة العائلية تصدر بصفة أساسية من القيم و المعتقدات التي تشكل منهج تفكير و إدراكات أفراد العائلة مما ينعكس على سلوكيات بقية الأفراد و من ثم تشكيل الثقافة الخاصة بالمؤسسة و **هو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛**
- ✓ كما استخلصنا من تحليل وضعية المؤسسة العائلية و المتمثلة في شركة **"آل دوداح** أنّها أكثر توجّها نحو المدى الطويل و أكثر إنتاجية لكونها تعمل بكل قوتها و ذلك مقارنة بالمؤسستين غير العائليتين، حيث حققت هذه الشركة و ما تزال تحقق النمو و التوسع في مجالات نشاطاتها التي انتشرت على شكل عدة فروع و عبر مختلف جهات الوطن، كما استخلصنا أنها تتمتع بثقافة تنظيمية جيّدة تتميز بوجود مناخ عائلي تضامني مع سيادة روح الفريق فيها، مما شجّع على قوة

الترابط بين العاملين بها و بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها و مورديها و تمتعها بسمعة جيّدة في تقديم منتجات ممتازة، فالثقافة القوية لهذه المؤسسة هي الدافع الأساسي في تحقيق الشركة لذلك النمو **و هو ما يثبت أيضا صحة الفرضية الرئيسية للبحث**.

الإقتراحات.

بعد استعراض أهم النتائج المتوصل إليها في جانبي البحث النظري و التطبيقي، تقدمنا ببعض الإقتراحات حول هذا الموضوع فيما يلي:

- ✓ الإهتمام بالثقافة التنظيمية كمقوّم أساسي لتحقيق النمو و الإستمرارية للمؤسسة و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم، هذه الأخيرة التي تتوجه أكثر نحو النمو؛
- ✓ لابد أن يكون هناك تلاؤم جيّد بين كل من الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكي تحقق النمو؛
- ✓ البحث أكثر في ثقافة المؤسسات الجزائرية من أجل تعزيز العناصر الثقافية الإيجابية من عادات و قيم و معتقدات و اتجاهات بما يساعد على تطورها و ارتقائها؛
- ✓ لابد للمؤسسات محل دراستنا التطبيقية من البحث في كيفية التخلص من نقاط الضعف في ثقافتها التنظيمية و تفعيل نظام اتصالاتها الداخلية و تشجيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف و ذلك لضمان تحقيق الإندماج الداخلي فيها و التوجه بقوة نحو النمو و الإستمرارية.

آفاق البحث.

أثارت انتباهنا و نحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و نحبذ لو يتطرق لها باحثون آخرون مستقبلا، خاصة و أنها تركز على الجوانب الإجتماعية و الثقافية للمؤسسة فتتمثل بعض الإشكاليات المقترحة فيما يلي:

- ✓ الثقافة التنظيمية و تأثيرها على بناء المعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ تأثير ثقافة المؤسسة على العمل بنظام الجودة الشاملة؛
- ✓ موقع المورد البشري ضمن مدخل الجودة الشاملة كآلية للتغيير الثقافي في المؤسسة.


قائمة المراجع

قائمة المراجع.

أولا: المراجع باللغة العربية.

أ - الكتب.

1. أبو بكر مصطفى محمود، **"تنظيم و إدارة الشركات العائلية: مدخل إستراتيجي سلوكي لتوفير مقومات بناء و استقرار و نمو الشركات العائلية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. أبو بكر مصطفى محمود، **"إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. أبو بكر مصطفى محمود، **"دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"** ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
4. جواد نبيل، **"إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"** ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2007.
5. حريم حسين، **"السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن 1997.
6. الحسني فلاح حسن، **"إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل إستراتيجي للمنافسة و التميز"** ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
7. رشوان عبد الحميد أحمد، **"علم إجتماع التنظيم"**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
8. زيدان عمرو علاء الدين ، **"مراحل و معوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، القاهرة، 2005.
9. سلطان محمد سعيد، **"السلوك الإنساني في المنظمات"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
10. السلمي علي، **"المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة"** ، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة 1999.
11. الشريف علي، الكردي منال، **"أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. عبده أبو سيد أحمد فتحي السيد، **"الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية"** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
13. عدون ناصر دادي، **"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي"**، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

14. العطية ماجدة، **"سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة"**، دار الشروق للنشر و التوزيع،الأردن 2003.
15. عمر أيمن علي، **"إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن"**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.
16. العميان محمود سلمان، **"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
17. الفاعوري رفعت عبد الحليم، **"إدارة الإبداع التنظيمي"** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2005.
18. القريوتي محمد قاسم، **"نظرية المنظمة و التنظيم"**، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
19. قنديلجي عامر، **"البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه و أدواته"**، دار المسيرة، عمان، 2008.
20. المرسي جمال الدين، **"الثقافة التنظيمية و التغيير"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
21. مصطفى أحمد سيد، **"إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"** ، بدون دار نشر، بدون بلد، 2000.

ب- الرسائل العلمية.

22. شيكاوي سهام،**" الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة"** ، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
23. طراد فارس، **"مناجمنت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
24. لهواري سعيد، **"محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"** ، دراسة نظرية و تطبيقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.

ج - التظاهرات العلمية.

25. الخناق سناء عبد الكريم، **"المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة "**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول *متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية* ، إشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، 18/17 أفريل 2006.
26. زغيب شهرزاد، عيساوي ليلى، **"المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر واقع و آفاق "** مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول *المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية* جامعة عمار ثليجي الأغواط،، الجزائر، 9/8 أفريل 2002.
27. شعباني إسماعيل، **"ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم "** ، مداخلة مقدمة في الدورة الدولية حول *تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية* ، جامعة سطيف، الجزائر، 28/25 ماي 2003.
28. عبد الله علي، **"التحولات و ثقافة المؤسسة"**، دراسة مقدمة للملتقى الدولي *الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة* ، كلية الإقتصاد و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 21/22 ماي 2002.
29. عثمان حسن عثمان، **"مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الإقتصادية "** مداخلة مقدمة في الدورة الدولية حول *تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية* ، جامعة سطيف، الجزائر، 9/8 أفريل 2002.
30. عشوي مصطفى، **"الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الإقتصادية "**، دراسة مقدمة في الملتقى الدولي تحت عنوان *الثقافة و التسير*، ديوان المطبوعات الجامعية، معهد علم النفس و علوم التربية جامعة الجزائر، الجزائر، 29/28 نوفمبر 1992.
31. مقدم عبد الحفيظ، **"المؤثرات الثقافية على التسيير و التنمية "**، دراسة مقدمة في الملتقى الدولي *الثقافة و التسيير*، ديوان المطبوعات الجامعية، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 29/28 نوفمبر 1992.
32. الوادي محمود حسين، حسين محمد سمحان، **"المشروعات الصغيرة: ماهيتها و التحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن"** ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول *متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية* ، إشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 18/17 أفريل 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

a. Les ouvrages.

33. Allouche José, Philippe Bernoux et Al, " **Encyclopédie des Ressources Humaines** " Vuibert, paris, 2005.
34. Bressy Gilles, Christian Kon Kuyt, " **économie d'entreprise** ", 7ème édition, édition Dalloz paris, 2004.
35. Carneiro Foglierini, "**Organisation et Gestion des entreprises, la conception moderne du management** ", 3ème édition, édition AENGDE DUNOD, paris, 1995.
36. Dayan Armand," **Manual de Gestion**", Ellipes édition Marketing, paris, 1999.
37. Detrie Jean-pierre," **Stratégor: politique générale de l'entreprise, Stratégie, Structure Décision, Identité**",4ème édition, DUNOD, paris, 2005.
38. Detrie Jean-pierre, " **Stratégor: politique générale de l'entreprise, Stratégie, Structure Décision, Identité**", DUNOD, paris, 1997.
39. Groupe de recherche en économie et gestion des PME, "**les PME Bilan et Perspectives**" édition d'organisation, paris, 1994.
40. Herrewijn Gust, "**Maitriser la croissance des PME: Gestion, Gouvernance Développement**", édition de Boeck Université, 2003.
41. Hisrich Robert D, Michael P.Peters," **Entrepreneurship: élaborer et gérer une entreprise**", Economica, paris, 1991.
42. Laurent Pascal, Bouard François, "**Economie d'entreprise**", édition d'organisation, paris 1997.
43. Nancy Adler, "**Comportement Organisationnel: une approche multiculturelle**", édition Reynald Goulet INC, canada, 1994.
44. Peter Thomas, Waterman Robert," **le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises**", DUNOD,paris, 1983.
45. Thévenet Maurice," **Audit de la culture d'entreprise**", édition d'organisation, paris, 1986.

b. Les thèses.

46. Colot Olivier, **« La Transmission des PME Familiales non cotées: Approche de la transmission en wallonie et impact sur la performance des entreprises »**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Faculté Warocque, Université de Mons- Hainaut, 2007.

c. Les Revues.

47. Jardel Jean-Pierre, **« L'apport de l'anthropologie à la GRH »**, Revue Française de Gestion , N° 415, Décembre, 2000.
48. Publication Trimestrielle de L' INPED, **« Gestion et Entreprise »**, Numéro Spécial : Assises Nationales de la PME , Boumerdes, N° 24,25 Janvier- Avril, 2004.

النصوص الرسمية.

49.الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 2001/12/15، القانون رقم 1-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المقابلات الشفوية.

50.السيدة بلخير نصيرة ، مساعدة المدير العام بمؤسسة AMPMECA-IND ، مقابلة حول **" لمحة عامة عن مؤسسة AMPMECA-IND "**، 2009/01/20 (مقابلة شخصية).
51. السيد دوداح رشيد ، مدير فرع البناء بالشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح (فرد من عائلة دوداح) ،مقابلة حول " **بعض ملامح الثقافة السائدة بالشركة**"، 2009/03/14 (مقابلة شخصية).
52. السيد دوداح محمد، المدير العام لشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح، مقابلة حول موضوع " **طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة و توجهات المديرالعام نحو نموها** "، 2009/03/14 (مقابلة شخصية).
53. السيد قادر رشيد، المدير العام لمؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة، مقابلة حول موضوع **" طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و توجهات المدير نحو نموها "** ، 2009/03/04 (مقابلة شخصية).
54. السيد واكلي عبد الله، المدير العام لمؤسسة "AMPMECA-IND" ، مقابلة حول موضوع **" طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و توجهات المدير نحو نموها "** ، 2009/03/17، مقابلة شخصية.

وثائق المؤسسات محل الدراسة و وثائق أخرى.

55.مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيد بالسجل التجاري، المركز الوطني للسجل التجاري الوضعية المقفلة في 2009/01/31؛

56. وثيقة التقديم العام لمؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة؛

57. وثيقة التعريف بالشركة ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح؛

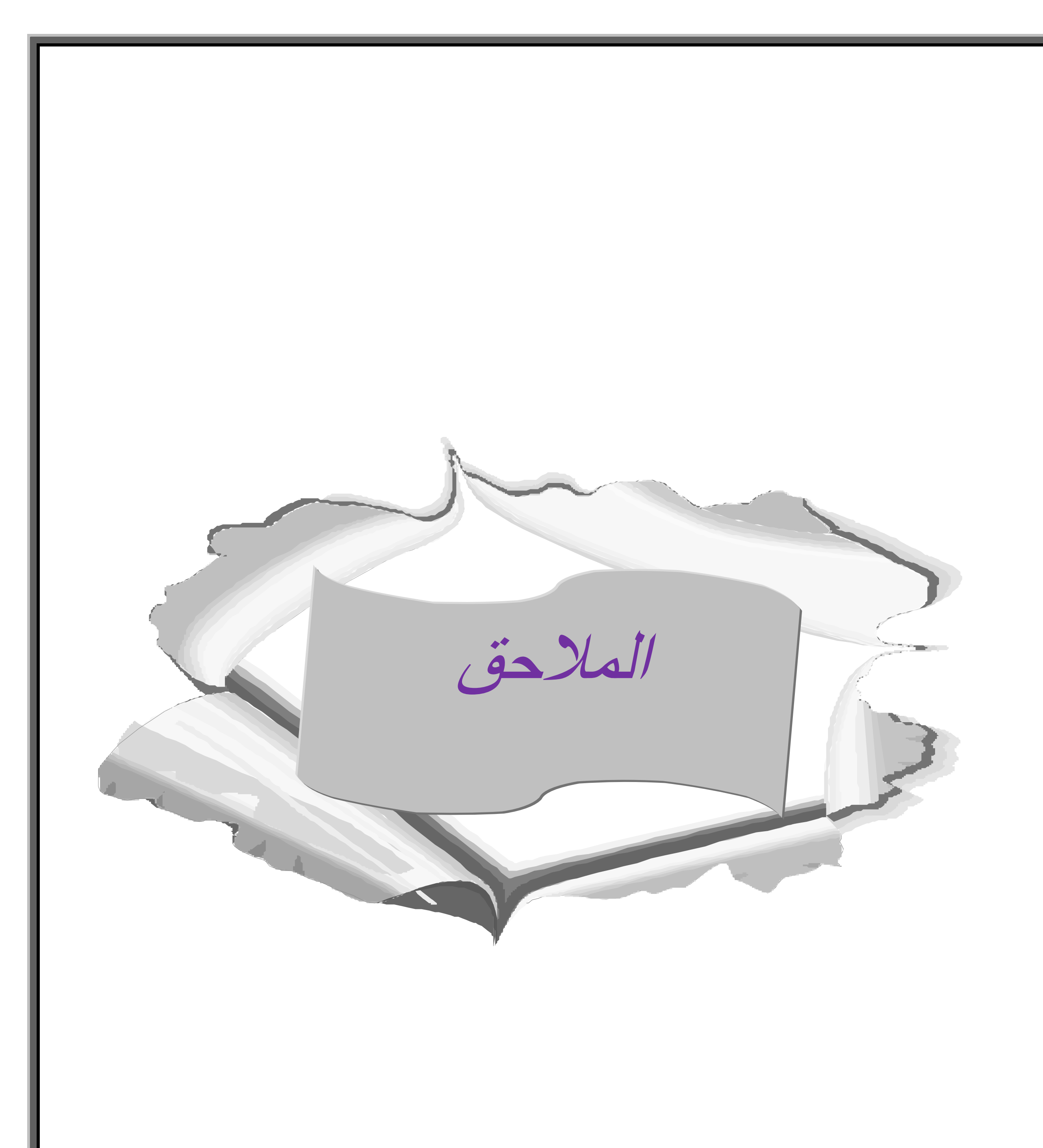
58. عقود تعديل القانون الأساسي للش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح؛

59. وثائق من فرع المحاسبة التحليلية بمؤسسة بلهادي(Rapport de Gestion- Exercice 2008) ؛

60. وثائق من مصلحة المحاسبة بمؤسسة AMPMECA-IND.

Publication on line.

61. Evangelia Papadaki et Bassima Chami, **« les facteurs Déterminants de la Croissance d'entreprise au Canada »** , 17 Juillet 2000, document disponible sur : www .stratégie.ic.go.ca
62. Tirso Suarey, Silvia Gamboa, Leonor Lopez, **" Stratégie, Structure et Culture des PME Mexicaines"** , Document Universidad autonoma de Yucatén, Mexique, Disponible sur: Web.hec.ca/airepme/images/file/1996/C%20 Suarey.pdf
63. Jean- Luc Guyot, **« Facteurs influençant la Croissance de l'emploi des PME Wallone »**, Document de Travail, Institut Wallon de L'évaluation de la prospective et de la statistique, Wallonie Belgique.


الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة المقابلات الشخصية مع المدراء العامين للمؤسسات محل الدراسة.

جامعة- أمحمد بوقرة- بومرداس

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.



سيدي:

في إطار البحث العلمي الخاص بإعداد رسالة الماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول موضوع " **الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**" أردنا اختيار مؤسستكم المحترمة كحالة تطبيقية لهذا الموضوع، فنرجو من سيادتكم التعاون معنا و السماح لنا بإجراء مقابلة شخصية معكم باعتباركم ممثلين لقيادة هذه المؤسسة.

ثق سيدي بأن الهدف من هذا البحث هو هدف علمي ولهذا نرجو منكم الإجابة بكل صراحة و موضوعية حتى تكون نتائج بحثنا صادقة.

و نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبة:

دحماني زهيرة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

علي زيان محند واعمر.

I. معلومات خاصة بالمستقصى منه.

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

السن:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ ما بين 31 إلى 40 سنة
- ☐ ما بين 41 إلى 50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي:

- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي

التكوين الأساسي:

- ☐ تكوين علمي؛
- ☐ التسويق و التجارة؛
- ☐ الحقوق؛
- ☐ مهندس؛
- ☐ علم النفس و الإجتماع.
- ☐ تكوين آخر هو...

الأصل العائلي: هل تنتمي إلى عائلة تهتم بنفس مجال اهتماماتك؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

المناصب المقلدة: ما هي أهم المناصب التي شغلتها في حياتك المهنية؟ مع ذكر المكان و التاريخ

منصب.................ب................من.............إلى...

منصب.................ب................من.............إلى...

منصب.................ب................من.............إلى...

طبيعة العلاقة بالمؤسسة:

- ☐ المالك الوحيد للمؤسسة و المدير العام لها؛
- ☐ شريك في رأس مال المؤسسة و المدير العام لها؛
- ☐ مستقل تماما عن ملكية المؤسسة و لكنك مديرها العام.

II. طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

1. ما هي أهم عبارة تستطيع قولها عن مؤسستك ؟

....

2. حسب رأيك هل لمؤسستك قيم أساسية خاصة بها؟

☐ نعم
☐ لا
إجابة أخرى...
إن وجدت قدم أمثلة لأهمها...

3. هل لمؤسستك نجاحات بارزة ما تزال تذكرها إلى يومنا هذا؟

☐ نعم
☐ لا
أذكر أهمها...

4. و هل لها إخفاقات بارزة؟

☐ نعم
☐ لا
أذكر أهمها إن وجدت...

5. هل ترى أنه من واجبات مؤسستك أنّها تعلم جميع العاملين فيها بكل ما يخصها ؟

☐ نعم
☐ لا

لماذا؟..

6. هل يتم منح بعض المكافآت و الحوافز للموظفين في المؤسسة؟

☐ نعم
☐ لا

في حالة الإجابة بنعم حدد على أي أساس يتم تخصيصها ؟

☐ حسب إرادة المشرف على منحها ولأي عامل؛
☐ حسب النتائج الإيجابية المحققة من طرف العامل و وفقا لمعايير محددة بوضوح بالمؤسسة؛
إجابة أخرى...

7. هل مؤسستك تشجع على خلق الأفكار الجديدة و التجديد؟

☐ نعم
☐ لا

إجابة أخرى...

8. كيف يمكن أن تتعامل مع الشخص الذي يحمل أخبارا سيئة عن مؤسستك أو الذي يشير لمشكلة محتملة للمؤسسة؟

☐ يحصل على مكافئة لقيامه بذلك؛
☐ يواجه بالعقاب لقيامه بذلك؛
إجابة أخرى...

جزء خاص فقط بالمؤسسة العائلية.

بحكم أنّ مؤسستك هي مؤسسة عائلية و يشتغل بها بعض الأفراد من عائلة دوداح.

9. ما هي درجة الثقة و الإئتمان التي تمنحها أنت و أفراد عائلتك الموظفين بالمؤسسة إلى باقي العاملين؟

☐ تثقون بهم كثيرا؛
☐ تمنحونهم قليلا من الثقة؛
☐ لا تثقون بهم إطلاقا.

10. هل تعتمدون في تقييم أداء العمال في مؤسستكم على نفس القواعد و المعايير المطبقة على الجميع (أفراد العائلة و غير أفراد العائلة) ؟

☐ نعم
☐ لا

إجابة أخرى...

11. ما هو توجّهك الأساسي في المؤسسة؟

☐ تتجه نحو ماضيها؛
☐ تتجه نحو حاضرها؛
☐ تتجه نحو مستقبلها.
إجابة أخرى...

12.ما هي طبيعة العلاقات التي تربط بين أفراد مؤسستك؟

☐ علاقات تسلسلية حسب تسلسل السلطة؛
☐ علاقات متوجهة نحو الفردية؛
☐ علاقات متوجهة نحو الجماعة.

III. ***<u>توّجهات المدير العام نحو نمو المؤسسة.</u>***

13.رتب الوظائف الآتية من 1 إلى 7 و ذلك حسب أهميتها بالنسبة لمؤسستك:

☐ وظيفة الإنتاج؛
☐ وظيفة الترويج؛

☐ وظيفة التكوين؛
☐ وظيفة التخزين؛

☐ وظيفة الإبداع؛
☐ وظيفة النقل؛
☐ وظيفة التجارة.

14.إليك العبارة التالية و المطلوب منك تحديد درجة توافقك معها:

" تسيير المؤسسة هي المهمة الأكثر أهمية في حياتي و سأبذل كل الجهود الممكنة لتحقيق النمو للمؤسسة ".

☐ أتوافق جدا معها؛
☐ أتوافق معها نوعا ما؛
☐ لا أتوافق معها تماما.

15.رتب حسب الأولوية عندك من 1 إلى 3 للثلاثة أهداف التالية:

☐ الإستقلالية و الذاتية في القرارات المتخذة و عدم الرغبة في التعامل مع البنوك؛
☐ بقاء و دوام المؤسسة و محاولة تحويلها إلى الورثة؛
☐ تحقيق النمو للمؤسسة بمعنى الرغبة في النجاح و القدرة على تعظيم رقم أعمال المؤسسة؛

16.هل ترى أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة في مؤسستك و إستراتيجية نموها؟

☐ نعم
☐ لا

إجابة أخرى...

لماذا في رأيك؟...

الملحق رقم(02): الإستبيان الموّجه لعينات أفراد المؤسسات محل الدراسة التطبيقية.

جامعة- أمحمد بوقرة- بومرداس

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

سيدي:

في إطار البحث العلمي الخاص بإعداد رسالة الماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول موضوع " **الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"** أردنا اختيار مؤسستكم المحترمة كحالة تطبيقية لهذا الموضوع ، فنرجو من سيادتكم التعاون معنا بالإجابة على كل الأسئلة المقدمة لكم دون إستثناء، كما نحيطكم علما بأنّ الهدف من هذا البحث هو هدف علمي و مستقل تماما عن الإدارة لهذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية على تساؤلاتنا حتى تكون نتائج بحثنا صادقة.

و نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا.

بعض الإرشادات:

سوف تقدم لك مجموعة من الأسئلة و للإجابة عليك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أو بملأ الفراغات مكان النقط، لا توجد إجابات صحيحة و أخرى خاطئة بل أعكس الحقيقة كما تراها أنت.

I. معلومات خاصة بالمستقصى منه.

أنت عامل بمؤسسة:

- ☐ Afric Moules Plastimica industrie
- ☐ مؤسسة بلهادي للقرميد و الآجر بوزقزة ؛
- ☐ ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح.

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

السن:

- ☐ أقل من 30 سنة؛
- ☐ من 31 إلى 40 سنة؛
- ☐ من 41 إلى 50 سنة؛
- ☐ أكثر من 50 سنة.

المستوى الدراسي:

- ☐ متوسط
- ☐ ثانوي
- ☐ جامعي

طبيعة علاقة العمل:

- ☐ متعاقد
- ☐ مداوم

التصنيف المهني:

- ☐ إطار
- ☐ عون تحكم
- ☐ عون تنفيذ

الأقدمية في المؤسسة:

- ☐ من سنة إلى 5 سنوات؛
- ☐ من 6 سنوات إلى 10 سنوات؛
- ☐ أكثر من 10 سنوات؛

معلومة خاصة فقط بأفراد المؤسسة العائلية:

هل أنت؟

- ☐ فرد من أفراد عائلة "دوداح"
- ☐ لست فردا من هذه العائلة

II. طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

ثقافة المؤسسة هي شعور تنظيمي غير مكتوب، ينتشر بين أفراد المؤسسة ليعبّر عن قيم و معتقدات مشتركة بينهم و تؤثر في طريقة تفكيرهم و تفسيرهم للأشياء في بيئة العمل فانطلاقا من هذا :

1. هل تشعر بهذه الثقافة في مؤسستك؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ لا أعلم

إجابة أخرى...

2. هل ترى أنّ هناك أشياء مشتركة بينك و بين بقية العاملين بالمؤسسة ؟

☐ نعم
☐ لا
إجابة أخرى...
في حالة الإجابة بنعم قدم بعض الأمثلة...
....
....

3. حسب رأيك هل لمؤسستك قيم أساسية خاصة بها ؟

☐ نعم
☐ لا
إجابة أخرى...
قدم أمثلة لبعض القيم...

4. ما هي أهم عبارة تستطيع قولها عن مؤسستك ؟

....

5. لنفرض أنّ مدير مؤسستك إرتكب خطأ ما، **هل تشعر أنّك حر في التحدث عن هذا الخطأ ؟**

☐ نعم
☐ لا
إجابة أخرى...

6. من بين الأهداف التالية ضع علامة x أمام الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه في مؤسستك:

☐ إرضاء رئيسي المباشر في العمل؛
☐ تأدية عملي بكل إخلاص؛
☐ تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى؛
☐ تحقيق أهدافي الشخصية؛

7. هل يمكنك أن تعطي وجهة نظرك حول العمل الذي تقوم به في المؤسسة ؟

☐ نعم علل إجابتك...
☐ لا علل إجابتك...
☐ لا أعلم

8. هل ترى أنّ مؤسستك تشجع على خلق الأفكار الجديدة و التجديد ؟

☐ نعم
☐ لا
☐ لا أعلم

إجابة أخرى...

9. إلى أي درجة أنت على علم فيها بالمعلومات الممكنة حول مؤسستك ؟

- ☐ أنت على علم بكل المعلومات التي تخص المؤسسة؛
- ☐ أنت على علم ببعض المعلومات فقط ؛
- ☐ لا تعلم شيئا عن المؤسسة سوى العمل الذي تقوم به فيها.

إجابة أخرى...

10.كيف ترى منح المكافآت و الحوافز في مؤسستك ؟

- ☐ تمنح للأفراد الذين يحققون نتائج إيجابية في عملهم و حسب معايير محددة بوضوح في المؤسسة
- ☐ يتم منحها لأي فرد حسب إرادة المشرف على تقديمها؛
- ☐ تمنح للأفراد الذين لهم وساطات و علاقات خاصة مع الرؤساء.

إجابة أخرى...

11.هل أنت على علم واضح بالأهداف الأساسية لمؤسستك و برسالتها في الوجود؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

إجابة أخرى...

12.هل تجد سهولة في الإتصال برئيسك المباشر في العمل؟

- ☐ نعم و بصفة دائمة؛
- ☐ أحيانا فقط؛
- ☐ لا و بصفة دائمة.

13.حسب رأيك هل تعتقد أنّ مدير مؤسستك هو الشخصية المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ لا أعلم

في حالة الإجابة بلا و إن كانت هناك شخصية أخرى أذكرها:.......................................

14.من هو أكثر شخص تعتبره كقدوة لك في مؤسستك؟

....

15.هل لمؤسستك نجاحات بارزة ما تزال تذكرها إلى يومنا هذا؟

☐ نعم
☐ لا
أذكر أهمها...

16.و هل لها إخفاقات بارزة؟

☐ نعم
☐ لا
أذكر أهمها إن وجدت...

17.من بين العبارات الآتية إخترعبارة واحدة فقط منها ترى أنّها متناسبة جدا مع وضعيتك في مؤسستك:

☐ لا تشعر بأي حس تضامني بينك و بين زملاءك في العمل ، كما أنّ تركيزك ضعيف في تحقيق أهداف و طموحات مؤسستك؛

☐ لديك حماس كبير في إنجاز عملك بسرعة و في تحقيق أهداف مؤسستك و بانتمائك إلى هذه المؤسسة تشعر أنّك ضمن عائلتك الثانية؛

☐ لا يهمك تحقيق أهداف المؤسسة و المهم هو أنّ لك علاقات صداقة قوية مع زملائك في العمل؛

☐ ليست لديك علاقات صداقة مع زملائك لأنك تركز بشدة على تحقيق أهداف مؤسستك فقط.

18.هل ترى أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية السائدة في مؤسستك و إستراتيجية نموها؟

☐ نعم
☐ لا
إجابة أخرى...
لماذا في رأيك؟..

<u>جزء خاص فقط بالمستقصى منهم من المؤسسة العائلية</u> (ش ذ م م للخدمات العامة و التجارة آل دوداح).

19.حسب ما تراه في مؤسستك **حدد درجة الثقة و الإئتمان التي يمنحها أفراد العائلة "** عائلة دوداح" للأفراد الآخرين.

☐ يثقون بهم كثيرا؛
☐ يمنحونهم قليلا من الثقة؛
☐ لا يثقون بهم إطلاقا؛
☐ لا أعلم.
إجابة أخرى...

20. باعتبارك فردا في هذه المؤسسة ما هو توجّهك الأساسي فيها؟

☐ تتجه نحو ماضيها؛
☐ تتجه نحو حاضرها؛
☐ تتجه نحو مستقبلها.
إجابة أخرى...

21. حسب ما تراه في مؤسستك هل يعتمد في تقييم أداء العمال فيها على نفس القواعد المطبقة على الجميع ؟

☐ نعم
☐ لا
☐ لا أعلم
إجابة أخرى...

22. أثناء العمل هل يتم معاملة الموظفين دائما باحترام؟

☐ نعم
☐ لا
إجابة أخرى...

23.كيف ترى العلاقات التي تربط بين أفراد مؤسستك؟

☐ علاقات تسلسلية حسب تسلسل السلطة؛
☐ علاقات متوجهة نحو الفردية؛
☐ علاقات متوجهة نحو الجماعة.